

Université de Montréal

Les facteurs de risque organisationnels pour la santé mentale chez les travailleurs  
qualifiés dans la nouvelle économie

par

Hind Belarbi

Département de sociologie

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M. Sc.) en Sociologie

Avril 2005

©, Hind Belarbi, 2005



HM  
15  
UB4  
2005  
v.007

## **AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## **NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
Les facteurs de risque organisationnels pour la santé mentale chez les travailleurs  
qualifiés dans la nouvelle économie

présenté par :  
Hind Belarbi

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Camille Legendre  
président-rapporteur

Marie-Josée Legault  
directrice de recherche

Mona-Josée Gagnon  
membre du jury

## RÉSUMÉ ET MOTS CLÉ EN FRANÇAIS

Ce mémoire de maîtrise traite des facteurs de risque organisationnels pour la santé mentale chez les travailleurs qualifiés dans les organisations de la nouvelle économie. Les changements qu'entraîne la gestion de projets comme forme de l'organisation du travail en contexte de concurrence créent des conditions propres à favoriser des problèmes de santé au travail. Certains éléments des travaux en santé mentale au travail soulignent l'importance des facteurs propres à l'organisation du travail, changements susceptibles d'affecter dans une large mesure la santé des individus. Parmi ceux-ci, l'augmentation de la charge de travail occupe une place de plus en plus grande dans l'explication des problèmes de santé mentale au travail. Dans ce mémoire, j'examinerai comment et à quel point les entreprises de la nouvelle économie ainsi que certaines bureaucraties plus traditionnelles sont touchées par ce phénomène. Dans ce secteur d'emploi, plusieurs éléments de l'organisation du travail représentent selon les travaux une menace pour la santé mentale au travail. Des exigences en matière de rendement, de disponibilité, de flexibilité, de polyvalence ainsi que d'investissement physique et psychologique de l'employé dans son travail engendrent des conséquences dans la vie tant personnelle, familiale que professionnelle des employés. Dans cette optique, une recherche a été effectuée auprès de sept entreprises montréalaises, dont cinq sont des entreprises de la nouvelle économie et deux des bureaucraties plus traditionnelles. Quarante-huit personnes ont été sélectionnées et interrogées selon leur appartenance sexuelle (homme ou femme), leur statut dans l'entreprise (employé ou gestionnaire), leur statut familial (célibataire, en couple, présence d'enfants ou non), leur niveau de formation, ainsi que leur expérience dans la compagnie (les personnes interrogées étaient présentes depuis au moins 6 mois dans la compagnie). À travers leur discours, j'ai découvert une population menacée par l'organisation du travail. Cela m'a poussé, à la suite d'une analyse de contenu, à examiner comment ils vivent la surcharge de travail, quelles en sont les causes et les conséquences sur leur santé mentale.

**Mots clefs** : santé mentale au travail, facteurs de risque organisationnels, organisation du travail, nouvelle économie, gestion par projets, secteur de l'informatique et travailleurs qualifiés.

## RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS EN ANGLAIS

The present thesis deals with the incidence of organizational risk factors on the mental health of the professional workers in new economy organizations. The changes involved in project management as a form of work organization in a competitive context create conditions conducive to the development of mental health problems at work. Elements from literature underline the importance of changes within the work place and these are likely to affect widely the health of individuals. Among these changes, work overload occupies a more and more important place within the professional sphere (in the explanation of mental health problems at work). In this thesis, I will consider how the new economy organizations and some traditional bureaucratic organizations are affected by this problem. In this employment sector, several elements in the work organization represent a risk for mental health at work. The high requirements as to productivity, availability, flexibility, adaptability and the physical and psychological investment required of the employee into his work generate consequences in the private, family and professional lives of employees. In this regard, research was conducted within seven Montreal companies, five new economy organizations and two more traditional bureaucratic organizations. Eighty eight individuals were selected and interviewed with regards to their sex (men or women), their status within the company (employee or manager), their family status (single, married, with or without children), their schooling, as well as their work experience in the company (the people interviewed has been employed by the company for at least 6 months). According to their speech, I found a population exhausted by work organization. After having conducted a contents analysis, I will see how they react to their work overload, as well as the causes and consequences on their lives.

**Key words:** mental health at work, organizational risk factors, work organization, new economy, project management, computer science, and professional workers.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ ET MOTS CLÉ EN FRANÇAIS.....</b>	<b>III</b>
<b>RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS EN ANGLAIS.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>IX</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 1 : L'ÉTAT DES CONNAISSANCES RELATIVES AUX RISQUES DE PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL.....</b>	<b>5</b>
1.1 LA NOUVELLE ÉCONOMIE ET LA GESTION PAR PROJETS, LE CONTEXTE DE TRAVAIL DE LA POPULATION À L'ÉTUDE .....	5
1.1.1 Le concept de nouvelle économie.....	5
1.1.2 Une forme d'organisation du travail typique de la nouvelle économie : la gestion par projets .....	7
1.2 LES FACTEURS DE RISQUE RECONNUS POUR LA SANTÉ MENTALE .....	10
1.2.1 La pression et la surcharge de travail.....	10
Définition de la pression et de la surcharge au travail .....	11
Effets de la pression et de la surcharge au travail .....	12
1.2.2 Le manque d'autonomie décisionnelle .....	16
Définition de l'autonomie décisionnelle.....	16
Effets du manque d'autonomie dans le travail.....	16
Le manque d'autonomie dans l'organisation par projets.....	17
1.2.3 L'imprécision dans les rôles et les responsabilités .....	19
Définition de l'ambiguïté dans les rôles et les responsabilités .....	19
L'ambiguïté dans l'organisation par projets .....	19
Effets de l'ambiguïté dans les rôles et les responsabilités .....	20
1.2.4 Le manque de reconnaissance.....	21
Définition du manque de reconnaissance au travail .....	21
Effets du manque de reconnaissance .....	22
1.2.5 L'absence de soutien social .....	23
Définition du soutien social .....	23
Effets du manque de soutien social.....	25
1.2.6 Les longues heures de travail.....	26
Définition des longues heures de travail .....	27
Effets des longues heures de travail.....	29
1.2.7 L'hyper sollicitation.....	32
Définition de l'hyper sollicitation.....	33



L'hyper sollicitation dans l'organisation par projets .....	34
Effets de l'hyper sollicitation .....	37
1.2.8 Le manque de ressources humaines .....	39
Définition du manque de ressources .....	39
Effets du manque de ressources .....	40
1.2.9 Le problème de conciliation entre vie privée et vie professionnelle .....	40
Définition du problème de conciliation entre vie privée et vie professionnelle .....	41
Effets du problème de conciliation entre vie privée et vie professionnelle .....	41
1.3 LES EFFETS CONNUS DE CES RISQUES SUR LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL .....	45
1.3.1 Le stress .....	45
1.3.2 L'épuisement professionnel .....	48
<b>CHAPITRE 2 : L'OBJET DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>51</b>
2.1 LA QUESTION DE RECHERCHE .....	51
2.2 LA DÉFINITION DES CONCEPTS .....	51
2.3 LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	52
<b>CHAPITRE 3 : LA MÉTHODE DE RECHERCHE .....</b>	<b>56</b>
3.1 LA CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE .....	56
3.2 LA DESCRIPTION DES ENTREPRISES .....	57
3.3 LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON .....	59
3.4 LA COLLECTE DES DONNÉES .....	60
3.4.1 Guide d'entrevue pour les employés (Annexe II) .....	62
3.4.2 Guide d'entrevue pour la direction et les supérieurs immédiats (Annexe I) .....	63
3.5 LE PROFIL DE L'ÉCHANTILLON CHOISI .....	63
3.6 LA DESCRIPTION DE LA BASE DE DONNÉES .....	68
3.7 LE MODÈLE D'ANALYSE .....	68
<b>CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>73</b>
4.1 LA PERCEPTION DE LA PRESSION ET DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL CHEZ LES RÉPONDANTS .....	73
4.2 LES FACTEURS DE PRESSION ET DE SURCHARGE DE TRAVAIL AVANCÉS PAR LES RÉPONDANTS .....	78
4.2.1 Les facteurs externes .....	78
La mondialisation .....	79
La conjoncture économique dans le secteur d'activité .....	81
4.2.2 Les facteurs internes .....	83
La brièveté des échéanciers .....	85
Le manque de ressources humaines .....	88
Le manque de clarté dans la distribution des rôles et des responsabilités .....	91
L'augmentation des exigences de flexibilité de l'entreprise envers ses employés .....	94
Les exigences et le pouvoir du client .....	106
4.3 LES DIFFÉRENTES MANIFESTATIONS DES PROBLÈMES RECENSÉS DANS LE DISCOURS DES RÉPONDANTS .....	116

4.3.1 L'empiètement sur la vie familiale .....	117
4.3.2 Les problèmes de santé .....	120
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>124</b>
<b>ANNEXE I : GUIDE D'ENTREVUE POUR LA DIRECTION ET LES SUPERIEURS IMMEDIATS .....</b>	<b>128</b>
<b>ANNEXE II : GUIDE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉS .....</b>	<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>148</b>
<b>WEBOGRAPHIE .....</b>	<b>160</b>

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I : DISTRIBUTION DES SEPT ORGANISATIONS DE L'ÉCHANTILLON .....	59
TABLEAU II : DISTRIBUTION PAR SEXE.....	65
TABLEAU III : DISTRIBUTION SELON LE STATUT MATRIMONIAL .....	65
TABLEAU IV : DISTRIBUTION SELON LA POSITION HIÉRARCHIQUE.....	66
TABLEAU V : NIVEAU MOYEN DE REMUNERATION ANNUELLE SELON LE NIVEAU DU PLUS HAUT DIPLÔME, DANS L'ÉCHANTILLON ET AU QUÉBEC, 2001-2002 .....	67
TABLEAU VI : PERCEPTION DE LA FRÉQUENCE DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL .....	74
TABLEAU VII : PERCEPTION DE LA VARIATION DE LA PRESSION AU RENDEMENT.....	74
TABLEAU VIII : LES FACTEURS DE RISQUE EXTERNES .....	79
TABLEAU IX : LES FACTEURS DE RISQUE INTERNES LIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	84
TABLEAU X : DISTRIBUTION DES INTENTIONS DE RÉDUIRE LES HEURES DE TRAVAIL OU DE LES COMPRIMER, SELON LE SEXE .....	104
TABLEAU XI : EFFETS DE LA PRESSION ET SURCHARGE DE TRAVAIL SUR LA VIE PERSONNELLE DES RÉPONDANTS .....	117

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement ma directrice de recherche, Marie-Josée Legault car sans elle, ce mémoire n'aurait pas vu le jour. Je la remercie pour sa patience, pour ses conseils judicieux et tout le temps qu'elle a passé à me corriger avec soin et précision.

Je remercie mes parents ainsi que mon frère Reda et les mots me manquent pour décrire le soutien inconditionnel qu'il m'ont apporté ainsi que leur confiance en moi durant toutes ces années. Merci pour avoir cru en moi, pour m'avoir donné la chance d'étudier à Montréal et m'avoir permis de poursuivre dans la voie que j'aime le plus ! Merci tout simplement d'avoir toujours été là.

Je souhaite également remercier le département de sociologie ainsi que tout son corps professoral. La qualité de son enseignement a fait de la sociologie une véritable passion pour moi. Je remercie spécialement Madame Claire Durand dont les conseils m'ont beaucoup aidé durant ma période de rédaction.

Un grand merci à Karine, mon amie fidèle qui a marqué mon passage universitaire à Montréal et avec qui j'ai partagé des moments inoubliables que ce soit durant les heures de travail ou les heures de loisirs !

Enfin, j'aimerais remercier mon mari, Ali, qui a su me faire rire et me redonner le courage dans les moments difficiles de la rédaction. Il a toujours réussi à banaliser les moments les plus durs et à les transformer en rires! Merci pour ta présence continuelle Souh.

« Sans travail, toute vie pourrit. Mais sous un travail sans âme, la  
vie étouffe et meurt »

**Albert Camus**

## INTRODUCTION

Le milieu de travail joue un rôle considérable dans la santé mentale de chaque individu. Il peut être, d'une part, un facteur positif, contribuant au bien-être des travailleurs, et d'autre part, une source de malaises et de souffrances tant physiques que mentales pour ces derniers.

Bien que l'amélioration des mesures de prévention dans certains secteurs a diminué les risques pour la santé physique liés à l'emploi, la croissance de l'emploi dans le secteur tertiaire augmente le poids relatif des facteurs de risque d'ordre mental.

On a assisté, notamment chez les travailleurs du savoir dans le secteur de la nouvelle économie, travailleurs très qualifiés, à des changements spectaculaires en matière de nouvelles formes d'organisation du travail. La mondialisation ainsi que les impératifs de compétitivité ont en effet conduit à pratiquer d'autres formes d'organisation du travail telle la gestion par projets, pratique que je définirai plus loin. Parmi les changements, les directions d'entreprises rendent leurs employés professionnels directement responsables de transiger avec les clients et de leur satisfaction et ce, même hors des horaires de travail normaux, comme on le verra également plus loin.

Le passage, entre 1971 et 2001, du pourcentage des travailleurs du savoir dans la population active de 14 % à 25 % (Baldwin et Beckstead, 2003) laisse penser qu'un grand nombre de travailleurs vivent ces changements dans leur travail. La contrepartie de ces changements est une augmentation de la charge de travail qui contribue à la présence de risques, connus par ailleurs, pour la santé mentale des travailleurs. Les causes de cette intensification des rythmes de travail sont multiples et contribuent considérablement à affecter le climat organisationnel dans lequel évoluent les travailleurs. C'est sous l'effet de la réorganisation du travail imposée par la concurrence dans un contexte d'ouverture des marchés que la souffrance et les maladies liées au travail ont littéralement explosé.

L'augmentation considérable des réclamations pour les lésions psychiques au travail ainsi que les préoccupations croissantes quant à ce phénomène incitent à la réflexion. Au fil des années, le Québec a connu et connaît toujours une augmentation du nombre de lésions psychiques reliées au travail. Entre 1990 et 1997 par exemple, le nombre de lésions indemnisées pour cette fin par la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) au Québec est passé de 530 à 994, soit quasiment le double, entraînant dans son passage une hausse de 1,5 à 5,1 millions de dollars de frais par an (Commission de la santé et de la sécurité au travail, 1998). De plus, des études statistiques récentes réalisées à la Ville de Montréal portant sur la gestion de la présence au travail en 1999, ont démontré que l'absentéisme était dû à 32 % à des problèmes d'ordre psychologique et que cette proportion passerait à 50 % dans les 5 années à venir (Allaire, 2002). Cette situation a un effet financier considérable. Celui-ci se chiffre à plus de 20 milliards par an au Canada dont 4 milliards au Québec (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003). Les coûts sociaux attribuables aux lésions mentales dans le cadre du travail sont donc importants et j'aimerais voir si les travailleurs qualifiés sont particulièrement touchés par les problèmes de santé mentale.

Les problèmes de santé au travail constituant un enjeu social majeur, les objectifs de ma recherche seront d'exposer les conditions de santé au travail d'un groupe de travailleurs de la nouvelle économie. Il s'agira de dégager, à partir de leur discours, les facteurs de risque pour leur santé, de déterminer leurs causes et les conséquences sur leur vie. Ce projet s'appuie sur les données d'une recherche portant sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle dans les organisations de la nouvelle économie (CVP), projet dont les données sont très riches en regard de mon objet.

Afin de pouvoir répondre aux objectifs de ma recherche, j'ai divisé mon mémoire en quatre chapitres.

Le premier chapitre expose le cadre théorique de la recherche. Cette revue des travaux a pour but de situer ma recherche par rapport à celles qui existent déjà.

Le deuxième chapitre présente mon objet de recherche, définit mes concepts et enchaîne sur la définition de la problématique de mon mémoire.

Le troisième chapitre est relatif à la méthode de recherche. Il explique le contexte général de la recherche ainsi que les différentes étapes de celle-ci. Il présente également le profil de ma population ainsi que la base de données. Enfin, il expose le modèle d'analyse que je vais suivre dans le cadre de ce mémoire.

Le dernier chapitre présente les données récoltées lors de l'enquête et leur analyse. Il fera état également de la confrontation de mes résultats à ceux des autres chercheurs.

La conclusion du mémoire mettra en évidence la présence de facteurs de risque pour la santé au travail et relèvera les ressemblances entre mes sept entreprises. Elle se termine par une réflexion autour des conditions de travail dans les organisations de la nouvelle économie et propose quelques pistes de recherches.



## CHAPITRE 1 : L'ÉTAT DES CONNAISSANCES RELATIVES AUX RISQUES DE PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Ce chapitre définira, dans un premier temps, la notion de nouvelle économie ainsi que la forme d'organisation du travail qui la caractérise, soit, la gestion par projets. Dans un deuxième temps, je présenterai plusieurs facteurs de risque pour la santé mentale en milieu professionnel reconnus dans divers travaux. Enfin, je définirai les notions de stress et d'épuisement professionnel en tant que conséquences des facteurs de risque organisationnels et présenterai leurs effets sur la santé des individus.

### **1.1 La nouvelle économie et la gestion par projets, le contexte de travail de la population à l'étude**

#### **1.1.1 Le concept de nouvelle économie**

Le secteur d'activité joue un rôle prédominant dans la définition des conditions de travail qui varient d'un environnement à un autre. Dans le cadre de ce mémoire, je me pencherai davantage sur les organisations de la nouvelle économie, contexte de l'enquête. J'utiliserai également l'expression « économie du savoir » qui est aussi utilisée pour décrire ce secteur (Carpentier, Gingras et Hébert, 2001 ; Baldwin et Beckstead, 2003). Dans ce domaine particulier, l'organisation du travail semble en effet se distinguer des autres secteurs.

On peut circonscrire le phénomène de la nouvelle économie de la façon suivante : un secteur d'activité économique comportant une large part d'organisations vouées aux services aux entreprises, hautement concurrentiel, où l'on propose entre autres qu'une « nouvelle croissance » a cours, fondée sur les nouvelles technologies de l'information. En bref, Brender et Pisani (1999, p.1) la résument comme une double révolution, électronique et libérale, issue des États-Unis principalement après 1995. Le

rédacteur en chef du magazine *Wired*, tel que cité par Gadrey (2000, p. 25) en définit ainsi les trois piliers : la nouvelle économie est globale et mondialisée (elle est accessible dans le monde entier), elle privilégie les objets immatériels (information, production intellectuelle), et ses acteurs interagissent en réseau car grâce à Internet, les producteurs adaptent instantanément leur offre de services aux désirs des consommateurs. De plus, ce secteur est étroitement lié au progrès des technologies de l'information et des communications et à leur utilisation dans le but d'augmenter la performance dans les entreprises (Visco, 2000).

Gadrey (2000), pour définir ce système de la « nouvelle économie » retient six composantes qui le définissent ; parmi lesquelles trois caractéristiques retiennent mon attention, caractéristiques susceptibles d'avoir des conséquences sur la gestion des ressources humaines et sur l'organisation du travail :

Deuxième caractéristique : la nouvelle économie repose à la fois sur la production et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), qui constituent les principaux vecteurs de la nouvelle croissance (...)

Quatrième caractéristique : la nouvelle économie exige un très haut niveau de flexibilité du travail et du marché du travail. Les systèmes antérieurs de « marchés internes du travail »... voire d'emploi à vie, les rigidités salariales et les horaires de travail stables ou prévisibles sont incompatibles avec l'impératif d'innovation permanente... et plus encore avec les conditions de productions des services (...)

Sixième caractéristique : la nouvelle économie exige un nouveau mode de « gouvernance », des entreprises, mettant ou remettant les propriétaires du capital, les actionnaires, aux postes de contrôle des performances, de l'organisation et de la stratégie (p. 32 et 34).

Les quatrième et sixième caractéristiques impliquent un changement important dans la gestion des ressources humaines qui modifie le rapport de l'individu à son travail. Ces nouvelles conditions exigent de l'employé une très grande flexibilité et une très grande mobilité comme on va le voir plus loin. La deuxième caractéristique, à savoir la diffusion des nouvelles technologies de l'information et son utilisation accrue, occupe une place importante dans ce nouveau contexte car elle permet justement

l'augmentation de cette mobilité et de cette flexibilité de l'emploi, tel le fait d'être accessible partout et en tout temps (Gadrey, 2000, p. 32 et 34).

Gadrey (2000, p. 31, 32 et 33) souligne trois autres caractéristiques de la nouvelle économie dont je ne tiendrai pas compte dans ce mémoire. Il s'agit d'une économie de forte croissance, une économie où les emplois de service sont en expansion, puis, une économie de marchés concurrentiels.

### 1.1.2 Une forme d'organisation du travail typique de la nouvelle économie : la gestion par projets

Pour certaines entreprises, notamment celles du secteur des services spécialisés aux entreprises, la nouvelle économie renvoie à une forme d'organisation du travail typique, celle de la gestion par projets : « la gestion de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet, l'objectif étant d'obtenir un résultat de qualité pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible » (Webographie, Wikipédia, Gestion de projet). Cette façon de faire signifie que les entreprises fonctionnent dans une logique de livraison de produits ou services et ce, à une date et à un prix très souvent négociés avec le client qui a un très grand pouvoir (Legault et Chasserio, 2004). Ce secteur, comme on le verra plus loin :

Favorise plutôt les structures organisationnelles plates qui sont mises en place autour de l'objectif de répondre et même d'anticiper la demande de la clientèle. Ce type de structures augmente le niveau de proximité avec les clients et favorise la capacité de l'organisation à continuellement entretenir et enrichir ses relations avec eux (Webographie, Dominique et Poncé, 2003).

À la différence des systèmes fordistes précédents, les directions des entreprises de la nouvelle économie :

N'accordent pas une importance première à conserver une main-d'œuvre stable ni à uniformiser les conditions de travail dans un souci d'équité, au contraire. Pour conserver ou gagner des parts de marchés, ces directions doivent mobiliser l'initiative et la créativité des salariés autour d'objectifs de productivité, de qualité, de délais et de satisfaction du client pour qui l'employé devra être toujours disponible. Pour ce faire, les directions mettent

en place des structures très aplaties dans lesquelles les niveaux hiérarchiques sont réduits et confient aux professionnels une autonomie opérationnelle considérable en mettant en place des structures d'organisation du travail fluides autour de projets *ad hoc*, à durée déterminée (Legault et Chasserio, 2004, p. 40).

Chaque projet constitue un contrat qui relie l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir un service donné. Pour le réaliser :

On constitue une équipe autour d'un gestionnaire de projet. Le travail s'organise principalement en équipes multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (Legault et Chasserio, 2004, p. 40).

Morley (2002) retient également dans la définition qu'elle donne au terme projet, en tant que type d'organisation du travail, trois caractéristiques qui sont : un objectif, des moyens et un délai. Le projet se distingue alors : « d'une activité répétitive ou d'une mission permanente (...) et les ressources sont affectées pour une durée limitée » (p. 4 et 5). En raison de ce type de gestion (par projets), les équipes de travail se font et se défont régulièrement puisque les employés sont considérés comme des moyens ou « ressources » provisoires. Ce mouvement organisationnel (employés qui se promènent d'équipe en équipe selon la durée des projets) entraîne alors une certaine instabilité au sein des équipes de travail qui ne peuvent développer des réseaux de relations durables entre elles. La gestion par projets, telle que pratiquée dans les entreprises de mon échantillon, s'inscrit donc dans une logique de rupture permanente entre chaque projet, dans la mesure où les équipes ne sont pas permanentes (Zannad, 1998). La forme d'organisation se distingue donc par le constant démembrement des équipes à la fin des projets et la constitution de nouvelles (Legault et Chasserio, 2004, p. 41).

On peut relier ces caractéristiques à ce que Baber (1983) nomme l'organisation matricielle. En établissant une typologie des différents types d'organisations, l'auteur insiste sur la particularité de l'organisation matricielle, une organisation dont les trois critères sont : flexibilité, innovation, et ouverture. Elle renvoie à la combinaison temporaire de plusieurs ressources (humaines, matérielles et financières) dans le but de

progresser rapidement dans la réalisation d'un produit. Dans ce type d'organisation, le meneur d'équipe ne possède pas une autorité formelle, il s'agit d'une forme d'autorité dont les contours sont flous et ambigus :

Le contrôle est réduit au minimum sur les employés que l'on traite davantage comme des entrepreneurs autonomes au sein de l'entreprise, chargés de satisfaire le client sans lequel, dans le contexte de concurrence exacerbée, l'entreprise n'existe plus (Legault et Chasserio, 2004, p. 40).

Or, l'autonomie dont jouissent les professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables (Gadrey, 2000, p. 203). En conséquence, les heures de travail sont illimitées, le but étant de satisfaire le client d'abord (Johnson, Lero et Rooney, 2001 ; Perlow, 1999 ; Teuchman, Totterdell et Parker, 1999) et comme le relèvent Legault et Chasserio (2004) sa présence réduit l'autonomie apparente de ces salariés et provoque des situations de stress (p. 40).

Aussi, Frame (1995) expose dans son ouvrage les changements survenus dans la gestion de projets. La gestion par projets s'articule « autour de la préparation de budget, de la planification des tâches et de l'affectation des ressources » (p. 6). Face à une concurrence sans cesse accrue, les entreprises se préoccupent de plus en plus de la satisfaction de leur client. En effet, l'ouverture des marchés mondiaux a globalisé la concurrence, poussant les entreprises à revoir leurs méthodes de travail (Valeyre, 2002). Pour s'ajuster, elles doivent réduire leurs coûts et avoir des échéanciers très courts pour le développement de produits dans le but de satisfaire des clients de plus en plus exigeants.

Cela implique bien évidemment des heures en plus. L'allongement de la durée de travail, comme on le verra plus loin, fait largement partie de l'organisation du travail propre à la réalisation de « projets » de moyen terme à durée déterminée, pour lesquels le respect de l'échéancier et du budget est souvent névralgique.

Dans les entreprises de services informatiques aux entreprises, les biens produits sont souvent des logiciels et les services sont liés à leur implantation. En

conséquence, non seulement faut-il fournir au client le produit demandé au moment convenu, mais encore faut-il proposer au client le soutien après livraison, pour parer aux imprévus, contretemps, *bugs* durant l'installation. À ces moments, les employés doivent demeurer disponibles dans les heures qui suivent l'installation d'un logiciel au cas où il y ait des problèmes à l'usage (Legault et Chasserio, 2004, p. 38).

En définitive, il semble qu'on va vers une société de services qui s'appuie sur un réseau de ressources humaines qualifiées et créatives (Bullinger, 2000). Tout porte à croire que les formes d'organisation du travail émergentes ont et auront des effets sur la santé mentale des individus, comme on va le voir dans les sections qui suivent. Tel que décrit par Guérin et Wils (1992), dans ces nouvelles formes d'organisations, l'effort mental prime sur l'effort physique et exige de l'individu une mobilisation importante de ses facultés mentales. Cela contribue, selon les situations, à accroître la charge mentale de travail qui peut devenir une source de stress.

## **1.2 Les facteurs de risque reconnus pour la santé mentale**

Plusieurs chercheurs ont orienté leurs investigations vers le rapport existant entre l'organisation du travail et la santé au travail. Les recherches scientifiques ont en effet permis de désigner un certain nombre d'éléments relatifs à l'organisation du travail qui sont susceptibles de porter atteinte à la santé mentale des travailleurs.

### **1.2.1 La pression et la surcharge de travail**

Parmi les facteurs de risque que je vais développer, la surcharge de travail constitue une notion très présente dans les divers travaux portant sur la santé mentale que j'ai pris en compte dans ce mémoire. En effet, des demandes exagérées dans l'organisation seraient les sources les plus fréquemment rapportées des problèmes de santé mentale au travail (Collings, 1984). Plusieurs études établissent un lien significatif entre la surcharge de travail et non seulement des problèmes de santé mentale, mais aussi certains désordres physiques, tels les maladies coronariennes et un

taux élevé de cholestérol (House, 1974). Ces derniers problèmes ne constituent cependant pas l'objet de ma présente recherche.

*Définition de la pression et de la surcharge au travail*

Il existe bien entendu plusieurs définitions de la surcharge de travail : cognitive, psychique, mentale... Je retiendrai celles qui concernent ma recherche dans la mesure où elles contribuent à donner un sens à mes résultats.

Pour Estryn-Behar (1997), la charge cognitive renvoie à tout travail humain impliquant un traitement de l'information. L'auteur définit le travail mental, dit cognitif également, comme tout ce qui se rapporte à : « la perception (...), le raisonnement (...), la mémoire (...) et la représentation mentale » (p. 128) dont doit faire preuve l'individu dans l'exercice de ses tâches professionnelles. Le travail mental renvoie donc à des processus de raisonnement intellectuel, par opposition au travail physique impliquant des mécanismes physiologiques.

Dans une étude réalisée par Pines, Aronson et Kafry (1982) sur les travailleurs sociaux, les auteurs rapportent une distinction fort pertinente établie par French et Caplan (1973) entre la surcharge objective (dite quantitative) et la surcharge subjective (dite qualitative) de travail. Cette distinction s'inscrit dans le cadre de plusieurs recherches portant sur le rôle de la surcharge de travail.

La surcharge objective fait référence au volume, autrement dit, à la masse de tâches à réaliser. Il s'agit de tout ce qui renvoie à des indicateurs quantifiables tels que le nombre d'appels à donner, le nombre de clients à rencontrer ou encore le nombre de rapports à produire. Elle renvoie à la surcharge de type quantitatif qui désigne le surplus de travail, à savoir les tâches se situant au-delà des exigences habituelles, que l'employé doit réaliser et ce, dans le cadre d'une échéance insuffisante pour le travailleur. Ce type de surcharge est généralement vécu par des employés qui détiennent les capacités et aptitudes nécessaires à la réalisation de leurs tâches, mais qui n'ont pas le temps nécessaire pour les réaliser. Il s'accompagne d'un sentiment de pression très fort du fait que la charge de travail est trop élevée et qu'ils sentent qu'il

est impossible de s'en acquitter, ce que French et Caplan (1973) appellent « excédent de travail ».

La surcharge subjective, quant à elle, se rattache davantage à la perception de l'individu face aux responsabilités et aux tâches qu'il doit accomplir. L'employé se sent-il capable de satisfaire les demandes formulées, se croit-il à la hauteur ? Cette surcharge est de nature qualitative et concerne la perception d'adéquation qu'a l'individu devant ses tâches. Ce type de surcharge survient quand l'employé n'a pas certaines connaissances et habilités requises pour la tâche ou qu'il n'a pas les moyens nécessaires pour assumer certaines responsabilités ; il éprouve alors un sentiment d'incapacité et d'incompétence.

En parallèle à cela, l'idée de pression renvoie également à la surcharge de travail puisqu'elle représente une des conséquences de celle-ci. J'utilise ici le concept de pression dans son sens abstrait qui renvoie dans ce contexte à l'idée de contrainte (Dictionnaire Le Petit Robert, 1996). La pression se définirait alors comme toute force qui tendrait à contraindre l'individu dans ses actions et ses choix, professionnels dans ce contexte-ci.

La surcharge de travail est alors, dans certains cas, responsable de la pression ressentie par l'employé. Aussi, certains ajustements organisationnels, comme on le verra par la suite, incitant l'employé à être polyvalent et exigeant de lui une aptitude à effectuer des tâches multiples, sont autant de facteurs susceptibles d'imposer davantage de pression sur le travailleur, parce qu'ils augmentent sa charge de travail (Sauter et Rosenstock, 2000).

#### *Effets de la pression et de la surcharge au travail*

Selon l'étude de Pines, Aronson et Kafry (1982) sur les travailleurs sociaux, la pression est grandement susceptible de conduire à des états de fatigue émotionnelle et physique. Les auteurs observent des employés débordés de travail, dont la tâche initiale est multipliée parfois par deux, voire trois. Ces travailleurs sont appelés à dispenser des services et sont constamment en relation d'aide, ce qui nécessite fréquemment des interventions à des heures indues (ce qui est le cas de ma population) en raison des



exigences de l'emploi. Ces conditions sont par ailleurs typiques du secteur des services personnels (relation d'aide) et on verra que ma population, bien que rattachée aux services aux entreprises, partage bien des caractéristiques de ce secteur, entre autres les contraintes liées aux heures de travail, à la surcharge de travail ou encore aux exigences des clients. Ainsi, face aux demandes formulées, les employés se retrouvent dans une situation de pression constante du fait qu'elles soient trop exigeantes autant que irréalistes.

Selon Dillenbourg (Webographie, 1995), le concept de charge mentale élevée recouvre une variété de facteurs psychologiques, notamment celui de stress qui représente une conséquence de la charge comme cela sera défini plus loin.

Ces types de surcharge, tels que définis plus haut, sont liés dans les études à des symptômes de stress et plus la surcharge est grande, plus le stress est grave (Commission européenne, 2002).

Dans le cadre d'une recherche portant sur les gestionnaires des commissions scolaires, il est apparu que les répondants ayant un profil de personnes très engagées et prenant à coeur la réussite de l'organisation, sont ceux qui souffrent d'épuisement professionnel lorsque la charge de travail devient élevée (Aubert et De Gaulejac, 1991, Roussel, 2000). Leur engagement se mesure à travers leurs efforts et les longues heures de travail afin de satisfaire les exigences des mandats qui leur sont confiés. Cependant, le fait d'avoir de la difficulté à répondre aux demandes développe parfois chez eux un sentiment d'incompétence qui entraîne à son tour un sentiment de stress (Roussel, 2000).

On peut donc supposer que la surcharge et le stress, lorsque vécus à long terme, sont susceptibles de perturber les habitudes de vie ainsi que de mener à des sérieux problèmes de santé mentale. La Commission de la santé et de la sécurité au travail, dans une étude réalisée entre 1990 et 1997 (CSST, 1998), mentionne d'ailleurs les situations de surcharge de travail et de travail sous pression parmi les événements pouvant donner lieu à l'indemnisation d'une lésion professionnelle de type psychologique ce qui, compte tenu de la faible proportion des lésions de ce type qui

sont indemnisées, permet d'en mesurer l'importance. En outre, un des facteurs les plus mentionnés dans les études portant sur ce sujet est l'ampleur de la tâche (Fraser, 1983) qui réfère bien entendu à la surcharge.

Quinn (1971) établit également ce rapport entre surcharge de travail et stress professionnel et précise que la surcharge a des effets néfastes sur la satisfaction au travail. Vézina, quant à lui, utilise le terme de tension psychique qui résulte d'une surcharge de travail. Celle-ci renvoie aux différentes perturbations de la santé psychologique du travailleur et, affirme Vézina, peut s'avérer très dommageable pour la santé des travailleurs (Vézina, 2000 ; Saint-George, 1997).

Il est cependant important de préciser que de grandes exigences au travail, dans certains cas, n'ont pas nécessairement d'effet nocif sur la santé de l'individu. En effet, de grandes exigences en elles-mêmes ne sont pas forcément des facteurs de problèmes de santé puisque si on pousse davantage les analyses, on verra que c'est plutôt le fait que ces exigences soient associées à d'autres facteurs qui créent des problèmes de santé. Ainsi, selon Vézina, Cousineau, Mergler, Vinet et Laurendeau (1992), c'est l'organisation du travail (autonomie décisionnelle, emprise sur son environnement ou encore soutien social au travail) combinée d'une certaine façon avec la surcharge de travail qui créerait des problèmes de santé mentale. Par exemple, la surcharge de travail sera vécue différemment selon que l'employé bénéficie ou pas d'une certaine emprise sur son environnement, telle que manifestée par la capacité de choisir ses horaires de travail, d'utiliser ses compétences dans le cadre de son travail ou encore de développer de nouvelles habilités. Spérandio (1988) affirme par ailleurs que l'obligation de réaliser une tâche dans un laps de temps très court constitue l'un des facteurs les plus évoqués lors d'une situation de surcharge de travail. Ce serait donc la surcharge de travail associée à certaines contraintes, que je définirai plus loin, qui agirait sur la santé mentale de l'individu. L'autonomie dans le travail aurait dans ce cas-ci un effet médiatisant. La relation entre la surcharge de travail et la santé mentale serait alors médiatisée par une variable intermédiaire qui est l'emprise sur son environnement.

Duxbury et Higgins (2001a) rajoutent justement que la combinaison de plusieurs variables (heures de travail, conflit entre vie personnelle et vie professionnelle... variables dont on parlera plus loin) diminue la capacité de l'individu à faire face à une surcharge de travail pendant une longue période de temps :

Il faut noter que le rapport entre les heures de travail, la surcharge de rôles, les conflits entre le travail et la vie personnelle, l'épuisement, ainsi que les problèmes de santé physique et mentale laissent supposer qu'il est impossible de tenir de telles charges de travail sur une longue période de temps (p. 60).

Pour conclure cette partie, on remarque que dans un contexte de mondialisation des marchés, ces exigences professionnelles augmentent à cause de la concurrence. L'organisation du travail est effectivement sujette à des contraintes et à des changements importants, notamment ceux relatifs aux fusions (Organisation Internationale du Travail, 2003), en vue de faire face à un niveau de concurrence de plus en plus élevé (Valeyre, 2002).

On rappelle ici que la mondialisation renvoie entre autres à l'accroissement des mouvements de biens, de services, de main-d'œuvre et de technologie à l'échelle internationale. Bien qu'elle ne soit pas un phénomène nouveau, son rythme ne cesse d'augmenter à la faveur de l'introduction des nouvelles technologies (Webographie, Gouvernement du Canada, 2002).

On expliquera un peu plus loin comment ce nouvel environnement économique contribue, par exemple, à l'augmentation des heures de travail en raison de charges de travail supplémentaires. Vézina et St-Arnaud (1996), assurent que, dans un contexte de mondialisation des marchés et face à une augmentation de la concurrence, ces changements se traduisent indéniablement par :

Une augmentation et (...) une intensification de la charge de travail dans le but de pouvoir rencontrer des ratios ou des quotas de production qui sont de plus en plus élevés (...) cette augmentation importante de la masse totale du travail effectué, ne va pas sans laisser de trace sur la santé des personnes ainsi engagées dans cette course sans fin vers toujours plus de production de qualité avec toujours moins de ressources (p. 25).

En d'autres termes, on assiste à une intensification des rythmes de travail en vertu d'exigences accrues de respect strict des délais.

### 1.2.2 Le manque d'autonomie décisionnelle

L'autonomie décisionnelle joue un rôle non négligeable en ce qui a trait aux problèmes de santé mentale au travail. Plusieurs études s'accordent à présenter le manque d'autonomie dans le travail comme un élément favorisant une mauvaise santé mentale (Pépin, 1999 ; Vézina et al., 1992 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Estryn-Behar, 1997).

#### *Définition de l'autonomie décisionnelle*

L'autonomie dans le travail fait référence à la capacité d'action de l'employé sur son environnement professionnel et, plus exactement, des moyens et des possibilités qu'a une personne de choisir la manière d'accomplir son travail et de participer aux décisions dans le cadre de son travail. L'emprise sur son environnement professionnel, à savoir la possibilité de décider comment exécuter ses tâches et d'adapter son propre rythme de travail à son gré par exemple, va alors agir sur la santé mentale de chaque individu (Webographie, Martel, a). À ce titre, la capacité d'agir sur son environnement fait cruellement défaut dans l'organisation du travail par projets dans laquelle l'employé n'a pas d'emprise sur le rythme de travail, comme on le verra.

#### *Effets du manque d'autonomie dans le travail*

Estryn-Behar (1997) identifie l'autonomie dans le travail comme faisant partie des facteurs de problèmes de santé mentale : « une mauvaise santé mentale reste liée à l'absence d'autonomie professionnelle » (p.31). Par ailleurs, certains auteurs pensent fortement qu'une augmentation de l'autonomie professionnelle peut améliorer les conditions de travail et diminuer par la même occasion les risques pour la santé mentale. Le sentiment de maîtrise chez l'individu permettra alors de contrer les effets du stress et de favoriser une bonne santé mentale au travail (Vézina et al., 1992). De ce fait, l'impossibilité pour l'employé d'utiliser son imagination, sa créativité et de

participer aux décisions professionnelles, par exemple, s'accompagnera, toujours selon Vézina et ses collaborateurs, d'une surcharge psychique considérable. Celle-ci sera alors source de souffrance et d'inconfort au travail.

Karasek et Theorell (1990), assurent également que l'exercice du pouvoir décisionnel chez les travailleurs est un facteur capital pour les problèmes de santé. Ainsi, pour plusieurs auteurs, une surcharge de travail ainsi que des demandes professionnelles abusives, combinées à un faible contrôle sur sa tâche, ont des effets négatifs sur la santé des travailleurs (Polanyi et al., 1996), notamment l'apparition de stress, une augmentation significative du taux d'anxiété et de dépression chez les sujets en question (Shain, 1999 ; Bourbonnais et al., 1995), ou encore une augmentation du risque de problèmes de santé mentale, tel l'épuisement professionnel (Soares, 2003).

Selon une enquête sur les conditions de travail dans les quinze États de l'Union européenne, plus d'un tiers des 21 000 travailleurs non manuels sondés ont déclaré ne pas bénéficier d'autonomie dans leur travail (Kompier, 2001). Kompier (2001) affirme que le contrôle et l'autonomie dans le travail sont des facteurs explicatifs important dans l'apparition de situations stressantes. De plus, selon l'Enquête sociale et de santé québécoise de 1998 (Institut de la statistique du Québec, 2001), le pourcentage de personnes, dans tous secteurs confondus, âgées de 15 ans et plus déclarant un faible niveau d'autonomie au travail est passé de 44 % à 57 % entre 1992-1993 et 1998. Cette même enquête, qui a sondé plus de 30 386 québécois de tous âges résidant dans toutes les régions, dont 24 127 étaient âgés de 15 ans et plus, rapporte qu'il n'existe pas de différence entre Montréal-Centre et le reste du Québec après comparaison des valeurs obtenues pour cette région avec le reste du Québec. Par conséquent, on notera l'importance du nombre de travailleurs exposés à ce facteur de risque pour la santé.

#### *Le manque d'autonomie dans l'organisation par projets*

Les études citées plus haut ne concernent pas particulièrement les travailleurs qualifiés. Il est cependant utile de noter que ces derniers souffrent également d'un manque d'autonomie dans le travail, bien que d'une façon différente des travailleurs moins qualifiés. Les travailleurs qualifiés font l'expérience de cette condition mais pas

de la même manière. L'organisation du travail relative à la gestion par projets implique une diminution de l'autonomie des travailleurs non pas dans le cadre technique, puisqu'on leur donne tous les moyens techniques pour réaliser leurs tâches ainsi que la latitude voulue pour que s'exprime leur créativité grandement sollicitée par ailleurs, mais plutôt par rapport aux dimensions relatives à leur emploi du temps. Les travailleurs jouissent d'une autonomie opérationnelle et non temporelle :

L'autonomie des professionnels est grande quant au contenu de leur tâche, mais le contrôle des chefs de projet en matière de conditions d'exercice de la tâche et des critères de leurs décisions discrétionnaires nuance l'image d'autonomie professionnelle qu'ont ces entreprises dites « post-bureaucratiques » (Harley, 1999 dans Chasserio et Legault, 2005)

L'autonomie attribuée aux professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables (Gadrey, 2000, p. 203). Cela limite bien entendu leur choix des heures de travail puisque l'objectif est de satisfaire le client. Legault et Chasserio (2004) expliquent clairement cette réalité :

On invoque souvent les impératifs du travail en équipe pour leur [les employés] refuser quelque aménagement que ce soit (temps ou lieu de travail), pour le motif qu'on ne peut retarder toute l'équipe en vertu d'une absence. On est pourtant bien loin du travail à la chaîne ; les professionnels de l'informatique ont un grand niveau de qualification et d'autonomie quant aux moyens de leur travail (p. 71).

Le contrôle du travail quotidien est : « réduit au minimum par l'influence d'une culture organisationnelle bien implantée qui tient les professionnels responsables de la satisfaction du client, au même titre qu'un entrepreneur » (Legault et Chasserio, 2004, p. 75). En d'autres termes, les professionnels ont une grande autonomie mais le maintien de leur emploi repose sur la satisfaction des clients. Toutefois, cette contrainte d'atteinte d'objectifs et de satisfaction du client : « réduit de beaucoup l'autonomie apparente de ces salariés ; aucun contremaître ne se place derrière leur épaule, mais en fait, le stress n'en est pas moins grand » (Legault et Chasserio, 2004, p. 40).

### 1.2.3 L'imprécision dans les rôles et les responsabilités

Le fait de ne pas connaître avec précision ses fonctions et ses responsabilités peut entraîner des tensions importantes ainsi que des situations de stress chez les travailleurs (Commission européenne, 2002 ; Pépin, 1999).

#### *Définition de l'ambiguïté dans les rôles et les responsabilités*

L'ambiguïté dans les rôles, et le manque de clarté que cela implique, font référence aux attentes des personnes avec qui on travaille ainsi qu'à la définition des fonctions de chaque employé (Webographie, Martel, a). Par exemple, lorsque les postes ne sont pas clairement définis dans l'organisation, que les relations d'autorité sont floues, on fait alors face à une situation d'ambiguïté selon Mintzberg (1981). L'ambiguïté dans les rôles intervient alors lorsque les informations nécessaires à la réalisation de son travail ne sont pas données ou manquent de clarté (Duxbury, Higgins et Johnson, 1999, p. 26).

#### *L'ambiguïté dans l'organisation par projets*

L'organisation du travail par projets illustre bien les caractéristiques relatives à l'imprécision dans les rôles et les responsabilités qui forcent les employés à déployer une grande flexibilité fonctionnelle. En effet, on affectera les travailleurs à des fonctions variables selon les fluctuations de la production pour en optimiser le rendement (Vinet et al., 2003). Cette polyvalence des personnes ou des équipes peut créer la souplesse souhaitée par les entreprises mais peut confondre le travailleur. Une étude de Développement des ressources humaines Canada (Webographie, 1999) précise que :

La plupart des modifications apportées à l'organisation du travail et des emplois ont pour but une flexibilité accrue, qu'elle soit fonctionnelle ou numérique. La flexibilité fonctionnelle fait référence à l'habileté d'une entreprise de réorganiser sa manière de travailler, alors que la flexibilité numérique décrit l'habileté d'une entreprise à contenir le nombre de personnes nécessaires pour accomplir le travail.

Ces caractéristiques évoquent « l'organisation innovatrice » ou encore

« l'organisation matricielle » telle que décrites par Mintzberg (1990) et Baber (1983). Dans ce type d'organisation, mis à part le fait que la polyvalence des travailleurs soit requise, les membres entretiennent des rapports d'autorité flous qui sont susceptibles de créer une confusion dans les rôles. Dans ce nouveau contexte, on assiste à l'aplatissement ou l'élimination des niveaux hiérarchiques qui s'accompagne parfois d'une absence de structures autoritaires clairement désignées (Baber, 1983). Les employés interagissent avec des personnes dont le pouvoir autoritaire n'est pas explicite. Cela représente dès lors une source d'ambiguïté pour les travailleurs qui n'identifient pas clairement leurs responsabilités.

Les travailleurs du savoir sont très touchés par cette caractéristique :

Au moment d'engager l'action, on se lance dans quelque chose dont on ne cerne pas parfaitement les contours auxquels on doit aboutir. Les salariés sont donc de plus en plus dans des situation où ils doivent interpréter ce qu'on leur demande de faire réellement, jusqu'où on attend d'eux qu'ils s'investissent et se dépensent, là où ils seraient supposés d'arrêter (Ughetto, 2003, p. 4).

#### *Effets de l'ambiguïté dans les rôles et les responsabilités*

On est en présence ici d'un facteur de risque pour la santé mentale des individus car l'ambiguïté dans les rôles augmente l'occurrence d'un problème de santé mentale, entre autres, du *burnout* ou épuisement professionnel (Cordes et Dougherty, 1993 ; Vézina et al., 1992 ; Association canadienne pour la santé mentale, 2000) ou encore de l'anxiété, souvent source de stress (Webographie, Audet, 2003). Par ailleurs, plusieurs travaux font état de la relation entre, d'une part, les conflits et l'ambiguïté de rôle, et d'autre part, l'absentéisme et des performances faibles au travail (Holt, 1982).

Cette ambiguïté est à la source de certains problèmes de santé mentale du fait que les travailleurs se retrouvent dans une situation conflictuelle qui dépasse leurs capacités, n'ayant pas le pouvoir nécessaire pour trancher, ne sachant par exemple à quelle tâche donner la priorité (Vézina et al., 1992).

Estryn-Behar (1997) insiste également sur les effets néfastes que peut avoir un manque de clarté dans la définition des tâches associées au rôle sur la santé de



l'individu. Le travailleur souffrant de cette ambiguïté présenterait une plus grande insatisfaction au travail qui se traduit généralement par un degré de tension élevé qu'on pourrait qualifier de stress. On parlera également de conflit de rôle, conséquence du manque de clarté dans les attentes (Soares, 2003), quand le travailleur est tiraillé par plusieurs demandes conflictuelles (Lazarus et Folkman, 1984). On pourrait prendre pour exemple les demandes professionnelles qui surviennent à la dernière minute (urgence) et qui s'ajoutent à la tâche normale, ou encore les heures supplémentaires imprévisibles, qui engendrent parfois chez les parents des conflits de rôle dont je parlerai un peu plus loin dans ma démonstration.

#### 1.2.4 Le manque de reconnaissance

Comme précisé par Legault (1997, p. 47), l'utilisation des compétences et ses effets valorisants sur l'individu font partie des facteurs susceptibles d'influer sur les dimensions de la santé mentale des travailleurs. Au-delà de la rémunération, qui représente également un facteur de satisfaction au travail (Locke et Taylor, 1990), les employés s'attendent à ce que leur travail soit reconnu et ils ont besoin de cette reconnaissance. Chanlat (cité dans Gamache, 1999), affirme que la communication entre gestionnaires et employés est vitale pour la survie de l'organisation. En ce sens, le soutien et le sens de l'écoute deviennent des éléments importants pour les membres d'une entreprise, puisque l'organisation n'est pas seulement une logique économique et financière mais également un tissu d'humains qui s'attendent à ce que leurs compétences professionnelles soient reconnues.

##### *Définition du manque de reconnaissance au travail*

Dans son étude portant sur la reconnaissance au travail, Jean-Pierre Brun et ses collaborateurs (2002) définissent celle-ci comme :

Fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile (...) la reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du

travailleur, tant en terme de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation (p. 20).

On distingue deux types de jugement dans lesquels la reconnaissance peut être exprimée. Le premier type de jugement renvoie à la gestion du temps et porte sur la manière dont le travail est réalisé. Le deuxième fait référence aux résultats, en d'autres termes à la finalité du travail. Carpentier-Roy (2002) utilise les notions de « jugement de beauté » et de « jugement d'utilité » pour différencier la manière dont le travail est accompli (gestion du temps) du résultat lui-même (gestion des résultats). Elle explique à cet égard que : « le jugement d'utilité vient de la hiérarchie (...) et aussi dans le cas des services, de ceux que l'on appelle les « clients » ou les bénéficiaires » (p. 12). Dans un contexte où les employés sont amenés à répondre aux besoins des clients, ceux-ci occupent une place centrale dans le sentiment d'appréciation. Ils ont un grand pouvoir sur les travailleurs qui, de leur côté, attendent d'eux un minimum de reconnaissance en retour. Ce jugement d'utilité (les résultats) se distingue du jugement de beauté (la manière) qui est plus souvent proféré par les collègues de travail et les pairs (Dejours, 2000).

#### *Effets du manque de reconnaissance*

Il est important de préciser que la reconnaissance du travail de chaque employé représente une source de valorisation pour ce dernier et son absence, en particulier lorsque la charge de travail est élevée (Siegrist, 1996), constitue un risque important de problèmes de santé mentale (Webographie, Martel, a et Commission européenne, 2002). Dans son sondage portant sur la charge de travail et la santé organisationnelle auprès des employés de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Webographie, 2000), rapporte par ailleurs que l'absence de reconnaissance constitue l'un des principaux facteurs de stress en milieu de travail. Parmi les conséquences détectées en l'absence de reconnaissance au travail, on relève différents symptômes, tels l'épuisement professionnel ou encore le repli sur soi (Ouellet, 2002).

Les recherches démontrent bien le rôle que joue le jugement d'utilité dans la définition de la santé mentale. Le lien entre la reconnaissance et la santé des individus

est clairement identifié notamment par Freudenberger (1987), comme le rapportent les auteurs Aubert et de Gaulejac (1991). Le sentiment de « brûlure interne », tel que le nomme Freudenberger en faisant allusion à l'épuisement professionnel, survient lorsque aucune reconnaissance n'est manifestée à l'égard des efforts fournis par le travailleur :

La vitalité qui les soutient [les travailleurs] dans leur course au succès ne s'appuie pas sur rien, elle ne vient pas du néant, elle a besoin de nourriture, et cette nourriture, c'est la récompense obtenue pour les efforts fournis : lorsque (...) le travail n'apporte plus ces récompenses, leur énergie s'effrite et l'incendie éclate (Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 180 et 181).

Dejours (2000) affirme à cet égard que le fait de voir reconnaître le travail accompli par autrui et de gratifier le travailleur pour l'effort déployé peut transformer la souffrance du travailleur en plaisir. Ainsi autant la présence de ce facteur peut avoir un effet positif, autant son absence peut avoir un effet négatif sur la santé des individus.

### 1.2.5 L'absence de soutien social

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que les personnes bénéficiant de bons réseaux sociaux souffrent moins au travail. Le concept de soutien social est considéré, comme on va le voir, comme une variable déterminante en santé physique et mentale (Bozzini et Tessier, 1985).

#### *Définition du soutien social*

C'est à partir des années 70 qu'on remarque un intérêt marquant quant au concept de soutien social dans la recherche en santé au travail. Plusieurs auteurs se sont penchés sur ce concept, l'abordant chacun de manière différente. Bozzini et Tessier (1985) définissent ce concept comme : « le résultat de l'intégration de l'individu dans différents réseaux qui lui fournissent un appui (cognitif, normatif, affectif et matériel) » (p. 906).

On peut donc évoquer le soutien social, entre autres, en terme de relations, à savoir le fait d'avoir des amis et d'avoir un bon réseau de soutien psychologique au besoin. Beauregard (Webographie) identifie deux hypothèses en ce qui a trait à l'importance du concept :

La première hypothèse suppose qu'il y a un effet direct entre le soutien social et le bien-être, tandis que la seconde avance plutôt l'idée d'un effet modérateur.

La première hypothèse (celle de l'effet direct) stipule que le soutien social est un facteur général de bien-être. Selon cette hypothèse, le soutien social est un élément essentiel au bien-être, que les personnes soient ou non exposées à des situations de vie difficiles.

La seconde hypothèse, c'est-à-dire celle de l'effet modérateur, suppose que le soutien social a un effet tampon sur le stress et sur les réactions physiques et psychologiques associées au stress. Le rôle du soutien social entrerait en jeu lorsque les personnes sont exposées à des situations de vie difficiles.

Dans le cadre de ce mémoire, je prendrai en compte ces deux hypothèses puisqu'elles ne sont pas mutuellement exclusives.

On peut établir un lien entre la reconnaissance au travail et la qualité du soutien social au travail. Le soutien social permet à l'individu de trouver une valorisation nécessaire et lui donne un sentiment d'appréciation du fait que son entourage s'intéresse à lui. Le soutien social se manifeste justement par la reconnaissance de ses capacités par l'entourage professionnel qui est susceptible de réduire les effets nuisibles du stress au travail. Comme rapporté par Vézina et al. (1992) :

Le soutien social répond au besoin de tout individu de faire reconnaître, par une communauté d'appartenance, sa contribution à une œuvre utile et valorisée par le groupe. Cette reconnaissance de la qualité et de l'importance de son travail par des pairs est nécessaire à l'affirmation de l'identité professionnelle. La personne y trouve une compensation acceptable pour les efforts et la souffrance qu'elle doit investir dans le travail (p. 25 et 26).

Plus exactement, Vézina et al. (1992) définissent le soutien social au travail comme : « toute interaction sociale qui apporte une aide ou une reconnaissance de la part des supérieurs ou des collègues de travail » (p. 25). On remarque donc que pour

ces auteurs, la notion de soutien social est plus qu'une opinion relative à la valeur d'une personne, celle-ci renvoie également à l'idée d'aide.

### *Effets du manque de soutien social*

Vaux (1988) a désigné trois auteurs dont les recherches ont marqué les travaux portant sur le soutien social. Tout d'abord, John Cassel, médecin et épidémiologiste, avait insisté sur l'importance du soutien social dans l'étiologie des maladies. Selon lui, l'absence de soutien social augmente les risques de maladie chez les individus. Ce soutien est fourni par l'environnement immédiat et a pour fonction de protéger les personnes contre les expériences stressantes qu'ils vivent. La famille constitue dès lors une importante source de soutien. Gérald Caplan, deuxième auteur identifié par Vaux (1988), utilise, pour parler du soutien social, le terme de « système de soutien ». Selon lui, le système de soutien d'un individu ne se limite pas à celui offert par son environnement immédiat, soit sa famille ou ses amis, mais cela inclut également ce qu'il appelle les services informels. Ce qu'on peut appeler un service informel, est habituellement fourni par le voisinage et l'aide de la communauté. L'auteur insiste sur l'importance du système de soutien dans la vie des individus. Il participe considérablement à la protection de leur bien-être face aux situations de crises, de transitions de vie ainsi qu'aux demandes quotidiennes, dans le sens qu'il atténue le degré de stress au travail, ainsi que les multiples effets sur la santé. Enfin, Sydney Cobb a également explicité la relation existante entre le soutien social et le stress des individus. Il propose que le soutien social :

Social support be viewed as information : specifically, information leading the person to believe that he or she is cared for and loved, is valued and esteemed, and belongs to a network of communication and mutual obligation (Vaux, 1988, p. 7).

Ce soutien social se traduit par une information qui aide et encourage la personne éprouvée, afin qu'elle puisse mieux faire face à certaines situations stressantes.

En bref, le soutien social de façon générale a une fonction immunitaire et agit comme un amortisseur (Soares, 2003 ; Tousignant, 1988) pour protéger les individus

contre les événements stressants (Cohen et Wills, 1985). Il a été démontré que ce dernier diminue la fréquence des maladies en milieu professionnel (Vézina et al., 1992 ; Commission européenne, 2002) et atténue considérablement les effets du stress (Pépin, 1999), notamment ceux associés au conflit entre le travail et la famille (Galinsky, 1986). Son absence entraîne un sentiment d'insécurité et de tension (Association canadienne pour la santé mentale, 2000). En ce sens, le soutien social agit comme un facteur médiatisant la relation entre les exigences de travail et la santé mentale de l'employé. Cela vient soutenir les hypothèses retenues, à savoir que le soutien social constitue un élément essentiel de bien-être chez l'individu et qu'il a un effet tampon sur le stress.

Comme un bon soutien social peut être bénéfique pour un employé, à l'opposé, les difficultés rencontrées avec ses collègues dans son travail peuvent être des sources importantes de stress (Goffman, 1961). L'incapacité à pouvoir communiquer avec ses collègues au travail, l'absence d'écoute, le manque de dialogue et d'ouverture d'esprit provoquent des heurts qui déclenchent automatiquement un sentiment de stress chez les personnes concernées (Chanlat, 2003).

#### 1.2.6 Les longues heures de travail

L'organisation fordiste du temps de travail, entre autres caractérisée par des horaires de travail réguliers et prévisibles, connaît une phase de recul (Paoli, 2000). Selon Johnson, Lero et Rooney, (2001) : « En 1995, un Canadien sur trois seulement (33 %) travaillait de neuf à cinq dans un poste à temps plein permanent » (p. 35).

Boisard (1996) suggère que la notion de temps de travail est une notion dont les formes sont très variables. Au fil des années, on a assisté à la création de nouvelles formes d'aménagement des heures de travail, en particulier dans le secteur de la nouvelle économie où le temps de travail ne connaît aucune régulation (Chavane, 2000).

### *Définition des longues heures de travail*

Les longues heures de travail font référence ici aux horaires qui vont au-delà d'une semaine normale de travail (entre 35 et 40 heures de travail). La distribution des heures est aussi importante, car le rythme de travail peut être irrégulier par opposition au rythme cyclique qui est un rythme de travail régulier et constant, touche principalement les professionnels qui ne sont pas payés à l'heure et se traduit souvent par l'ajout d'heures de travail supplémentaires (Boisard et Fermanian, 1999 ; Johnson, Lero et Rooney, 2001, p. 38 et 52). Ces nouvelles configurations de travail impliquent des changements dans la vie tant professionnelle que privée des travailleurs et amènent à poser le problème de la préservation de la santé des travailleurs.

On constate que depuis quelques années, le nombre de personnes travaillant cinquante heures ou plus par semaine ne cesse d'augmenter. Selon Cohen (1992), en 1975, 611 000 personnes travaillant à temps complet sur un total de 7,3 millions, soit 8,36 %, travaillaient cinquante heures ou plus de travail par semaine contre 972 000, soit 10,68 %, en 1990, sachant que la main-d'œuvre constituait 9,1 millions (p. 8). Cette augmentation concerne principalement les hommes dont 14 % travaillent cinquante heures ou plus par semaine contre 6 % de femmes. Ces « bourreaux » de travail, tels que nomme Cohen les personnes travaillant 50 heures et plus par semaine, sont présents dans plusieurs secteurs de l'économie.

Lapointe (2004) ajoute qu'en 2002 près de 400 000 personnes au Québec travaillaient 50 heures et plus par semaine. Le phénomène touche un homme sur trois (âgé de 25 et plus) et une femme sur six (âgé de 25 et plus).

Dans une même optique, à la suite d'une comparaison de données, Duxbury et Higgins (2001a) ont remarqué qu'en 2001, les travailleurs consacraient beaucoup plus d'heures à leur emploi qu'avant. En 1991, une personne sur dix travaillait 50 heures ou plus par semaine tandis qu'en 2001, le rapport est d'une personne sur quatre. Cette enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle a ciblé des employés canadiens issus du secteur public et privé, et 100 organisations de 500 employés et plus y ont participé. Elle a aussi démontré que les gestionnaires et les

professionnels ont tendance à travailler plus d'heures supplémentaires non rémunérées que les non-professionnels (p. XVI).

Cela est consistant avec les statistiques canadiennes selon lesquelles la moitié des gens qui déclarent des heures supplémentaires sont des professionnels et des gestionnaires ; on y pratique les heures supplémentaires en grand nombre mais, fait important, elles y sont bien moins souvent rémunérées que chez les autres catégories professionnelles (Johnson, Lero et Rooney, 2001, p. 38 et 52).

La différence entre hommes et femmes en matière d'heures de travail se retrouve dans la plupart des études qui distinguent les deux sexes. Une enquête menée par Statistique Canada (Shields, 2000) portant sur les longues heures de travail (41 heures et plus par semaine) a fait état de plusieurs différences à ce titre. Celle-ci a démontré que sur 3 830 travailleurs sondés, 2 181 hommes et 1 649 femmes, la moitié des hommes ont déclaré faire au moins 41 heures par semaine contre seulement 28 % des femmes en 1994-1995. Les hommes travaillant de longues heures comptent en moyenne 55 heures de travail par semaine tandis que les femmes en comptent 51. De plus, 32 % des hommes déclarent faire au moins 60 heures par semaine contre 19 % de leurs homologues féminines. La situation matrimoniale n'a que peu d'effet sur le nombre d'heures travaillées. En revanche, selon les statistiques canadiennes, la moitié des gens qui déclarent des heures supplémentaires sont des professionnels et des gestionnaires (Johnson, Lero et Rooney, 2001, p. 38 et 52).

Les travailleurs de la nouvelle économie ne connaissent pas les 35 heures, les entreprises pensant plus à affronter la concurrence qu'à aménager des horaires de travail. Le directeur général du Centre international de communication avancée (CICA) en France explique que : « Les sociétés qui bataillent en e-business sont soumises aux fuseaux horaires... d'où la nécessité d'une activité nocturne. Les 35 heures peuvent convenir aux travaux administratifs mais pas pour le développement informatique » (Larguillet, 2000, p. 17). Un autre directeur ajoute qu'il n'est pas rare de faire plus de 80 heures par semaine : « L'engagement doit être total. C'est une question de survie » (Larguillet, 2000, p. 17).



Cette tendance s'étend à l'ensemble de l'économie, car les récentes études statistiques canadiennes affirment que :

Les récents changements touchant la structure du travail et le temps de travail sont susceptibles d'exacerber les stress travail-famille. Les pressions sur la production et la croissance de la demande de services 24 heures sur 24 entraînent un allongement des heures de travail pour certains (...) Les longues heures de travail et les emplois très contraignants entravent la capacité qu'ont les employés d'harmoniser leur vie professionnelle et leur vie familiale (Johnson, Lero et Rooney, 2001, sommaire).

Les longues heures de présence au bureau dans la nouvelle économie sont par ailleurs un phénomène répandu et largement détaillé dans les travaux (Alvesson, 2000 ; Bailyn, 1993 ; Evetts, 1998 ; Grugulis, Dundon et Wilkinson, 2000 ; Kunda, 1992 ; Perlow, 1999 ; Simpson, 1998 ; Singh et Vinnicombe, 2000). On les dit aussi fortement liées au secteur des services aux entreprises, caractérisé par une grande concurrence et par de grandes exigences de service (ponctualité, qualité et bas prix) de la part des clients (Simpson, 1998). Dans l'ensemble, les heures de travail supplémentaires occupent une place importante dans les professions du savoir : « Dans la société post-industrielle, les professionnels du savoir au contraire ne comptent pas et ne ménagent pas leur temps pour mener à terme leur mandat, résoudre un problème ou préparer un dossier dans le cadre d'échéances toujours plus serrées » (Lapointe, 2004, p. 8). Les personnes qui travaillent de longues heures sont, comme on va le voir, plus enclines que les personnes ne se considérant pas comme des bourreaux de travail à connaître des problèmes de stress qui s'accompagnent également d'un manque de bien-être émotionnel (Kemeny, 2002 ; Lapointe, 2004). C'est pourquoi cette description du phénomène qu'est l'augmentation des heures de travail justifie mon intérêt et m'amène à poser plusieurs questions quant à l'incidence de cette variable sur la santé des travailleurs.

#### *Effets des longues heures de travail*

Selon les données de l'Enquête sociale générale (ESG) de 1998, un tiers des Canadiens de 25 à 44 ans se considéraient comme des bourreaux de travail (Statistique

Canada, 1999). L'ESG a évalué les réponses de 10 749 répondants de 15 ans et plus dans le cadre de son enquête sur l'emploi du temps des Canadiens en 1998 et a rapporté que la proportion de personnes stressées par manque de temps est passée entre 1992 et 1998 de 16 % à 21 % pour les femmes, et de 12 % à 16 % pour les hommes. On constatera ici que les femmes sont toujours les plus concernées puisque l'enquête menée par Statistique Canada (Shields, 2000) rapporte que les longues heures de travail augmentent le risque de connaître des épisodes dépressifs majeurs chez les femmes qui ont travaillé de longues heures (51 heures et plus) en 1994-1995, comparativement à celles dont le nombre d'heures était normal (moins de 41 heures), alors qu'aucun lien chez les hommes n'a été identifié à cet égard. En définitive, les longues heures de travail sont le fait des hommes plus que les femmes, bien que ce soit ces dernières qui en connaissent les effets sur leur santé mentale (Shields, 2000).

L'Institut Canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie a également réalisé une étude qui a démontré que parmi un total de 3 500 entreprises œuvrant dans divers secteurs d'activités (industrie, manufacture, finance, service...), 1 015 entreprises, soit 29 %, rapportent que leurs employés souffrent de fatigue mentale (stress) en raison de journées de travail trop longues et du manque de repos (Webographie, ICRCP). Cette étude portait sur les programmes de conditionnement physique, de sports, de loisirs et d'éducation-santé offerts par les entreprises de 100 employés et plus.

Un autre sondage, réalisée par la Société canadienne de pédiatrie (2002), ciblant 1 683 pédiatres canadiens durant les années 1999 et 2000, a révélé que les pédiatres travaillant à temps complet consacrent à leur occupation environ 54 heures par semaine. Les pédiatres interrogés à la suite de leurs longues heures de travail, ressentent une sensation de surmenage qui, à long terme, augmente les risques d'épuisement professionnel.

Les cadres, par exemple, consacraient en moyenne 10 heures de plus par semaine à leur travail (principalement en soirée) comparativement aux autres catégories de personnel. L'augmentation du nombre d'heures de travail provoque alors

des effets négatifs sur la santé, tant mentale que physique, des travailleurs, effets qui se traduisent souvent par des comportements agressifs envers leurs collègues de travail ou encore, par un état d'épuisement professionnel (Roussel, 2000).

Perlow (1999) quant à elle, avance l'idée selon laquelle les employés du domaine du génie informatique sont en général plus stressés que les autres catégories de travailleurs du fait qu'ils travaillent souvent 70 à 80 heures par semaine. Dans ce secteur d'activité, tout est programmé à court terme et les employés sont très souvent sollicités pour des demandes de dernière minute, car rien n'est jamais programmé à l'avance. Tel que précisé par Legault (2003) : « Un sentiment d'urgence plane toujours sur le travail en informatique, mais aussi sur l'organisation par projets en général ». Les individus s'engagent dans un processus de travail énergique où le temps, à savoir les heures de travail, n'a plus de limite : « Le passage à la société de l'information abolit la notion de temps et de délai » (Webographie, CNAM). Selon une enquête réalisée par la Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) en France sur les conditions de travail de l'ensemble des salariés entre 1991 et 1998, les ingénieurs représentent la principale catégorie de salariés déclarant qu'ils n'ont pas le temps suffisant pour réaliser leur travail (Cezard et Hamon-Cholet, 1999).

Les travailleurs œuvrant en relation d'aide sont également confrontés à des horaires de travail prolongés du fait qu'ils sont amenés à répondre aux besoins des clients à des heures parfois très contraignantes (Vézina et al., 1992), tard le soir par exemple. Cela laisse supposer qu'ils sont susceptibles de souffrir de certains problèmes de santé mentale. De plus, des horaires de travail trop chargés peuvent aussi constituer une source de tension chez les individus qui éprouvent des difficultés à concilier les obligations professionnelles et les responsabilités personnelles et qui, dans un même temps, consacrent beaucoup d'énergie à leur travail. Certains travaux affirment sans conteste que les longues heures de travail ont un lien avec la surcharge de travail (Roussel, 2000). Il faut noter que le nombre d'heures passées au travail constitue la variable explicative la plus fiable pour évaluer la surcharge de travail, les conflits entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que le stress ressenti (Duxbury et Higgins,

2001a). Les problèmes relatifs à la conciliation emploi famille feront l'objet d'une autre section.

En bref, l'ensemble de ces résultats appuie le lien pressenti entre les heures de travail supplémentaires et la fatigue mentale.

Cette relation est identifiée notamment par Paradis (2001) qui avance dans son article que l'allongement de la journée de travail (au-delà de 8 heures) a pour effet une augmentation de la fatigue ainsi qu'une diminution du temps de sommeil et de loisirs susceptible de nuire à la vie familiale et sociale du travailleur. En outre, en accumulant la fatigue, le travailleur en subit les conséquences sur sa santé et son bien-être. Pour conclure son article, Paradis affirme :

Il ne semble pas y avoir de système d'horaire idéal (...) Certains systèmes risquent cependant de causer plus de problèmes et certaines personnes en sont plus affectées que d'autres (...) l'enthousiasme des travailleurs a tendance à diminuer après une certaine période de temps, ce qui peut augmenter les effets négatifs reliés à la fatigue et à leur santé (p. 43).

En définitive, les longues heures de travail ont un lien avec les problèmes de santé mentale au travail et occasionnent des tensions chez les individus allant jusqu'à l'apparition de situations d'épuisement professionnel (Aguilera, 1995 ; Boisard, Cartron, Gollac et Valeyre, 2003 ; Johnson, Lero et Rooney, 2001).

En dépit de l'importance d'un tel facteur pour la santé des gens et de son apparente évidence, il faut noter le nombre faible d'études à ce sujet. La plupart des travaux concernant les heures de travail visent en effet à rendre compte des effets du travail de nuit ou encore du travail par quart sur la santé des individus, sans désigner explicitement les effets des longues heures de travail sur la santé mentale des travailleurs.

#### 1.2.7 L'hyper sollicitation

Roussel, dans le Bulletin de l'Association des cadres scolaires du Québec (2000) en faisant référence au défi des gestionnaires, affirme que :

Démantèlement et reconfiguration d'équipes de travail, changement de poste, de rôle, de statut, de lieu physique voire de région, de supérieur, de philosophie, d'environnement technologique ou politique, tel est le lot commun des cadres depuis le début des années 90 (p. 2).

Tout cela pour dire que les individus sont de plus en plus sollicités dans leur capacité d'adaptation et de réajustement.

#### *Définition de l'hyper sollicitation*

La notion d'hyper sollicitation a été introduite par Dejours (2000) pour désigner des lésions de type psychologique en référence à la souffrance psychique occasionnée dans les emplois du secteur tertiaire. Il en parle en termes de « lésions par hypersollicitation » (p. 253).

J'utiliserai le terme « hyper sollicitation » pour désigner le fait d'être constamment appelé à répondre, et de façon pressante, à certaines exigences de l'emploi : contraintes de temps (délais serrés), longues heures de travail, trop grandes responsabilités (Webographie, Santé Canada). Cela fait appel aux capacités d'adaptation, à la disponibilité et à la flexibilité du temps de travail de l'employé.

Le client, très présent dans l'organisation par projets, est à la source de la grande exigence de flexibilité dans le travail qu'on y trouve. Si on retient la définition de Perilleux (2001), la flexibilité désigne : « La capacité de réagir rapidement à des situations non anticipées, pour répondre aux demandes de plus en plus pressantes des clients » (p. 12). Dans cette optique, on suppose que la flexibilité, tout en étant un atout pour l'entreprise, représente une contrainte pour le travailleur, qui est de plus en plus sollicité.

La notion d'hyper sollicitation est principalement reliée, comme on va le voir, à la demande persistante du client et à sa satisfaction prioritaire.

Locke et Taylor (1990) mettent en évidence cinq valeurs professionnelles (normes idéales) que certains individus recherchent dans leur travail. Parmi celles-ci, on distingue celle relative à l'accomplissement personnel à savoir le succès et les défis dans le travail. Cette envie d'accomplissement peut être mise à profit, dans une

certaine mesure, par certaines directions d'entreprises ou certains employeurs qui mobilisent cette pulsion à leur avantage. Mûs par un désir d'accomplissement qu'ils perçoivent comme inhérent à eux-mêmes, ces professionnels s'engagent alors d'autant plus totalement au travail qu'ils le font selon eux pour leur propre développement professionnel, notamment dans un contexte de « carrières nomades » où les changements d'employeur sont fréquents et les expériences exigeantes de travail, un atout. Ainsi, à travers son système organisationnel, la direction peut utiliser la détermination de l'individu ainsi que sa volonté à réussir à son profit. Aubert et de Gaulejac (1991) affirment à ce propos que l'entreprise : « Tire son efficacité de sa capacité à mobiliser l'appareil psychique [des individus] sur les objectifs de l'organisation » (p. 168).

Cette mobilisation de « l'appareil psychique » des employés, tel que la nomment Aubert et de Gaulejac (1991), est principalement mise en œuvre dans un mode opératoire propre à la gestion par projets qui consiste à mettre l'expert, le professionnel en relation directe et constante avec le client et à faire reposer sur ses épaules le succès ou l'échec du projet (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000). Dans une économie de services aux entreprises, la satisfaction des demandes des clients est prioritaire, le but étant de le fidéliser, quel qu'en soit le prix (Webographie, ENS).

#### *L'hyper sollicitation dans l'organisation par projets*

Rondeau (1999) précise que parmi les grandes tendances qu'on retrouve dans le domaine de la gestion, il existe ce qu'on appelle l'orientation client. Cette exigence est apparu durant les années 80 « avec (...) la reconnaissance du client comme source première des choix organisationnels » (p. 17) et touche de plus en plus de secteurs, entre autres les services spécialisés aux entreprises. Ce qui est important de retenir ici est qu'au-delà de la satisfaction de la clientèle qui représente la principale mission de l'organisation, le client joue un rôle très important dans la définition des conditions de travail (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000) : heures de travail, travail à domicile, accès aux programmes d'aménagement des heures de travail offerts par la direction, tout peut être soumis à l'approbation du client. Akram et Laimé (2000) ajoutent par

ailleurs que : « Le client [de la nouvelle économie] détiendrait désormais tout le pouvoir, au détriment du fournisseur [entreprise fournisseur de services] » (p.12). Ainsi, les directions des entreprises de la nouvelle économie se distinguent par l'absence ou encore la présence effacée des directions de ressources humaines. En effet, selon une enquête française (Bué et Rougerie, 1999), le nombre de professionnels intermédiaires salariés (et non travailleurs autonomes) dont, entre 1984 et 1998, le rythme de travail n'est plus dicté par un supérieur immédiat mais par le client est passé de 32 % en 1984 à 62 % en 1998. C'est là l'un des aspects de la nouvelle contrainte marchande.

Ainsi, si on prend en compte l'organisation du travail par projets dans le secteur des services aux entreprises, on notera que le client représente une figure imposante de l'entreprise. Bien sûr, peu importe le secteur, la survie de l'entreprise dépend du client puisque, s'il ne commande pas de services, l'organisation souffrira de périodes creuses et probablement des licenciements (Frame, 1995). Là comme ailleurs, sauvegarder une bonne relation avec le client devient alors un défi quotidien et comme précisé par Scott (2001) : « Creating and nurturing customer relationships may be more important in the New Economy than ever before, given the nature of this marketplace » (p. 632).

Les employés sont donc très sollicités par le client et sont amenés à satisfaire ses exigences (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000) qui vont au-delà de la réalisation du produit ou du service qu'il a commandé, puisque les membres de l'équipe de projet doivent assurer l'installation et l'entretien, c'est-à-dire s'assurer que tout fonctionne comme il faut après la livraison (Frame, 1995). On est loin ici du schéma traditionnel caractérisant le rapport entre le client et le fournisseur, puisque dans une organisation du travail par projets, l'interaction entre ces deux acteurs ne se termine pas à la livraison du produit commandé. Comme disent Vinet et al. (2003) :

L'évolution malsaine qui attire l'attention touche les personnes qui ont une responsabilité à l'égard de leurs clients, qui développent une relation personnelle avec eux ou, encore, qui ont la charge d'un certain nombre de dossiers (p. 25).

Cette hyper sollicitation de la part du client peut faire référence notamment à la nécessité de répondre à ses besoins en tout temps ou encore au fait d'être préparé à travailler de longues heures sans compter (flexibilité du temps de travail).

Tel qu'affirmé par Muller et Joly (2002), dans un contexte de gestion par projets, « le client dispose d'un pouvoir exorbitant » (p. 210) puisque, n'oublions pas qu'après tout, il est le seul juge de la qualité et de la pertinence des services que lui fournit l'entreprise (Giauque, 2003).

En définitive, le client est « roi » et aussi bien les entreprises que les membres d'une équipe de travail sont conscients que sa satisfaction est synonyme de fidélité.

À ce titre, les directions des entreprises de la nouvelle économie semblent souscrire aux postulats de Peters et Waterman (1983) tels que cités dans Aubert et de Gaulejac (1991) et qui soulignent les principales caractéristiques de l'employé idéal dans les 62 entreprises les plus performantes de l'industrie américaine. Parmi les critères d'excellence de l'employé idéal mis en évidence dans ces entreprises : « Avoir le parti de l'action, rester à l'écoute du client, favoriser l'autonomie » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 11). Les directions de ces entreprises s'attendent à ce que leurs employés s'investissent et s'identifient totalement à l'entreprise pour laquelle ils travaillent. En ce sens, ils doivent répondre à toutes les demandes qui leur sont faites.

On relève également dans certains ouvrages, notamment celui de Frame (1995), le portrait du chef de projet idéal dans un contexte de nouvelle économie. L'auteur parle de cette grande sollicitation de la part de l'entreprise qui exige de son employé d'« être fortement engagé dans le projet, c'est-à-dire être prêt à y consacrer de longues heures » (p. 16).

Dans le même ordre d'idée, une étude réalisée par Perlow (1999) sur les ingénieurs en informatique représente ce groupe de travailleurs comme consacrant à leur travail de longues heures et faisant preuve d'un grand engagement envers leurs tâches. Certains auteurs selon Perlow (1999) représentent ces travailleurs comme des héros dont le succès au travail se définit par la capacité à être toujours présents et disponibles pour répondre à la demande.



Pour conclure, l'utilisation de certaines technologies de l'information augmente également la fréquence de la sollicitation des travailleurs, toujours accessibles. Il ne s'agit pas ici de l'utilisation de l'ordinateur au travail, qui est une chose acquise pour les travailleurs, mais plutôt de l'utilisation du téléphone portable par exemple, ou encore de l'ordinateur à la maison branché en réseau avec le bureau en tout temps. Ces outils mobilisent de ce fait les employés et les rendent accessibles partout et à n'importe quel moment du jour ou de la nuit. Cela augmente bien entendu les impératifs du travail. Lapointe (2004) précise à cet égard que contrairement au travail en usine qui fait appel à la « main », le travail du professionnel du savoir fait appel à l'immatériel dans le sens où c'est le « cerveau » qui est sollicité (p. 8).

#### *Effets de l'hyper sollicitation*

Parmi les impératifs des entreprises de la nouvelle économie et particulièrement dans le secteur des services aux entreprises, la rapidité du service au client, et donc le respect des échéances prévues pour un projet, exercent une pression non négligeable sur les professionnels embauchés (Ashkenas et al., 1995). Quand les individus sont sans cesse sollicités, les demandes augmentent ainsi que le stress pour les individus qui doivent s'ajuster (Lazarus et Folkman, 1984).

L'ensemble des caractéristiques organisationnelles décrites plus haut produit, selon Aubert et de Gaulejac (1991), les « maladies de l'excellence ». Il s'agit de l'épuisement professionnel, des problèmes de dépression, de crises d'angoisses ou encore de troubles psychotiques. Les auteurs jugent ces maladies de l'excellence, comme les conséquences d'un système basé sur la performance, la disponibilité, l'engagement et l'ambition démesurés. Il s'agit de l'épuisement des ressources physiques et mentales de l'individu, lorsque celui-ci s'investit professionnellement au-delà de ses capacités en raison des exigences de travail. L'individu intègre le modèle prôné par l'organisation à tel point qu'une rupture s'opère car les employés dépassant parfois leurs capacités pour satisfaire les exigences de leur emploi, résultat des attentes élevées formulées à leur égard, connaissent une période de lassitude qui est suivie d'un effondrement physique et/ou psychologique. C'est cette hyper sollicitation qui

engendre, bien entendu, cet état de perte d'énergie et une sensation d'affaiblissement qui sont les premiers symptômes du déclin de la santé chez l'employé (Theorell, 2000).

Comme remarqué, le client est susceptible d'être un agent générateur de stress dans la mesure où la plupart des demandes, dans les entreprises, émanent de lui et que l'employé, dans le secteur des services aux entreprises, est en constante interaction avec lui (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2000). Soares (2003) ajoute que le travail auprès de la clientèle est une source de problèmes de santé mentale au travail tandis que Cordes et Dougherty (1993) affirment que la relation entre l'employé et le client représente la variable la plus critique quant à l'apparition d'une situation d'épuisement professionnel. Le client occupe dès lors une place stratégique quant à la naissance du sentiment de stress et à l'occurrence d'une situation d'épuisement professionnel.

L'utilisation de nouvelles technologies de la communication entraîne également dans une certaine mesure, une sensation de stress chez les employés (Lemieux, 2003). Comme le précisent Coulon et Mercier (2002), les travailleurs, particulièrement les cadres, seraient tenus par une laisse électronique. L'introduction de ces technologies bien que facilitant le travail (Coulon et Mercier, 2002), affecte l'organisation du travail et, de ce fait, l'employé lui-même, qui doit s'ajuster à ce nouveau mode de fonctionnement :

L'introduction de nouvelles technologies et l'intensification de l'usage de l'ordinateur ont aussi été reliées au développement de nouvelles tâches exécutées sous contraintes de temps, par les travailleurs de bureau et du secteurs des services (Vézina et Gingras, 1996, p. 138).

Dans cette optique, Dejours (2000) affirme en parlant des problèmes de santé décrits plus haut :

À une époque où l'on pensait que l'automatisation, les nouvelles technologies et les nouvelles formes de gestion devaient libérer l'homme des efforts physiques et des contraintes du travail, à une époque où l'on annonce à qui veut bien l'entendre la fin du travail après la fin de l'histoire, l'apparition de ces nouvelles pathologies détonne (p. 262).

### 1.2.8 Le manque de ressources humaines

Parce que les organisations qui empruntent la gestion par projets sont quasi toujours à la recherche de la souplesse maximale, on y pratique la réduction des effectifs au gré des fluctuations du marché (Sennett, 2000). L'auteur le qualifie, dans un cadre qui n'est pas seulement propre à l'organisation du travail par projets, de « dégraissage ».

#### *Définition du manque de ressources*

Frame (1995) affirme que les entreprises, confrontées à un nouveau contexte économique, ont procédé à des modifications dans leurs modes de fonctionnement, parmi lesquelles on retrouve la réduction des effectifs. Cette logique de gestion est générée, bien entendu, par des impératifs de compétitivité accrue qui imposent notamment la compression des coûts de divers ordres (Webographie, Développement des ressources humaines Canada, a). Les entreprises allègent donc leurs structures en réduisant leur effectif afin de réduire leurs coûts et de faire face à la concurrence (Guérin et Wils, 1992).

Ainsi, pour Rondeau (1999) :

La rationalisation, la décroissance (*downsizing*) (...) sont autant de formules adoptées par les entreprises pour accroître leur flexibilité et réduire leur dépendance à long terme face à des ressources qui n'ajoutent pas, selon elles, de valeur à leurs activités (p. 13).

Ces compressions organisationnelles (entre autres, réduction d'effectifs) entraînent les travailleurs qui restent à travailler plus avec moins de moyens. Les conséquences de ce processus sont exposées par Bleau (1997) comme « Un ensemble d'événements exerçant une pression (souvent négative) sur l'organisation, les équipes de travail et les individus, et qui exige un réajustement important de tous » (p. 19). Ce nouvel environnement organisationnel s'inscrit dans la logique suivante : « Il faut pourtant faire plus et mieux avec moins d'employés si on veut lutter contre la concurrence » (Guérin et Wils, 1992, p. 58). Il faut également savoir que, parmi les mutations connues dans l'organisation du travail pour affecter la santé psychologique, on mentionne cette « recherche d'un fonctionnement avec le minimum d'effectifs »

(Direction de la santé publique, 2001, p. 68) qui affecte les travailleurs dont la charge de travail augmente.

### *Effets du manque de ressources*

Vu sous cet angle, la compression du personnel est également susceptible d'être un facteur d'augmentation du stress, de fatigue et de surmenage au travail. D'ailleurs, dans son étude, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Webographie, 2000), affirme que le stress des employés est courant dans les organisations ayant subi une réduction d'effectifs.

Selon Bourgault et Meloche (1992), le manque de ressources est un facteur de risque important pour la santé mentale. Celui-ci bloque en quelque sorte les possibilités de respecter l'échéancier et rend difficile, par la même occasion, la réalisation de certaines tâches sans pour autant les supprimer. Lors d'une opération de rationalisation des effectifs, les employés appréhendent une augmentation de la charge de travail puisque celle-ci devra dorénavant être divisée entre les travailleurs restants. Plusieurs auteurs, dont Gingras (1995), démontrent que les employés qui demeurent sont profondément marqués par ces départs d'une manière ou d'une autre. Ce sentiment se nomme le syndrome du « survivant » qui apparaît lors de la réduction de personnel. Ambrose (1996) affirme que ce syndrome, conséquence de ce qu'il nomme le *downsizing*, est susceptible d'affecter la santé mentale des travailleurs et de mener à des situations telles que la dépression ou l'épuisement professionnel. Marsan (1998) insiste sur la charge de travail supplémentaire à laquelle doivent faire face les « survivants ». Cela a pour effet l'apparition de troubles dus au surmenage chez les employés, qui conduisent généralement à des problèmes de nature psychologique tels que l'anxiété, le stress ou encore à l'épuisement professionnel.

### 1.2.9 Le problème de conciliation entre vie privée et vie professionnelle

Tout au long de la vie, chaque individu sera toujours amené à jouer des rôles différents selon les sphères auxquelles il appartient. Ces rôles seront parfois source de

conflits, ce qui l'obligera à privilégier un rôle au détriment de l'autre lorsqu'il semble impossible de faire preuve d'un même engagement, d'une même disponibilité, ou de dépenser une même énergie pour assumer ces derniers (Kinnunen et Mauno, 1998). Ces quelques constatations poussent à s'interroger davantage sur les répercussions de la vie professionnelle sur la vie familiale des travailleurs. Quels sont les effets de cette contrainte sur leur santé et comment ces derniers la ressentent-il ?

#### *Définition du problème de conciliation entre vie privée et vie professionnelle*

Plusieurs employés peuvent avoir des difficultés à gérer l'ensemble de leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Certains individus subissent ce que des auteurs appellent un conflit de rôle (Boles, Johnston et Hair, 1997) ou encore une surcharge de rôles. Celle-ci désigne le fait d'avoir trop de choses à faire en une période donnée et intervient justement quand les exigences associées à nos activités professionnelles et personnelles sont trop importantes et ne peuvent être remplies adéquatement. Le conflit entre le travail et la famille survient alors lorsque : « Les exigences cumulatives de ces nombreux rôles professionnels et personnels sont incompatibles à certains égards de sorte que la participation à un rôle nuit à la réalisation d'un autre rôle » (Duxbury et Higgins, 2001a, p. 3).

#### *Effets du problème de conciliation entre vie privée et vie professionnelle*

Dans le cadre de l'Enquête nationale sur la santé de la population de 1994 (Webographie, Santé Canada), 50 000 employés canadiens, dans une proportion d'hommes et de femmes à peu près égale, principalement de grandes entreprises, ont été sondés quant à la difficulté qu'ils ont à équilibrer leur vie de famille avec leur travail. Les résultats de cette enquête ont démontré que plus d'un travailleur sur dix se sent très inquiet, extrêmement stressé ou nerveux face à la conciliation de sa vie familiale avec sa vie professionnelle.

Toujours selon cette enquête, cette difficulté à équilibrer les responsabilités familiales et professionnelles augmente avec le niveau de scolarité. En effet, ce souci de conciliation entre l'emploi et la famille stresse plus de deux fois plus les employés ayant un diplôme universitaire que les employés détenant un diplôme d'études

secondaires ou moins. Le niveau de stress est plus haut car les personnes les plus diplômées ont tendance à travailler beaucoup plus d'heures que les autres et de ce fait, ont des journées de travail plus longues. Parmi les 50 000 répondants, 52 % d'entre eux sont stressés par le degré d'exigence de leur emploi. Ces exigences, telles que définies dans une section précédente (heures de travail, hyper sollicitation, surcharge de travail...), sont celles qui préoccupent le plus les répondants quant à l'équilibre de leur travail et de leur vie familiale, ne leur laissant pas, par exemple, de marge de manoeuvre pour gérer les urgences. Conflictuelles, elles sont une source importante de stress chez les travailleurs qui se sentent tiraillés par plusieurs demandes à la fois (Lazarus et Folkman, 1984). Parmi ces exigences, les longues heures de travail, par exemple, ont un effet direct sur la conciliation entre le travail et la famille (Duxbury, Higgins et Johnson, 1999).

Les rapports 1 et 2 de l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie familiale (Duxbury et Higgins, 2001) présentent également des résultats intéressants venant appuyer les préoccupations soulevées lors d'une première enquête menée en 1994. Le but de cette enquête est de décrire l'évolution du problème de la conciliation entre le travail et la vie familiale en présentant les caractéristiques des milieux de travail et en identifiant les personnes à risque.

Dans le cadre de cette enquête, l'échantillon était constitué de 100 organisations de 500 employés et plus ; 40 du secteur privé (secteur des télécommunications, de la haute technologies, des services financiers, de la fabrication...), 22 du secteur public (administrations et ministères) et 28 organisations à but non lucratif (universités, établissements hospitaliers...). En tout, 31 571 employés canadiens, dont 55 % sont des femmes, travaillant dans des entreprises de taille moyenne (entre 500 et 999 employés) et de grande taille (1000 employés et plus) ont répondu à un sondage dont les objectifs étaient entre autres de :

- Mesurer les problèmes se rapportant à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle en 2001 ;
- Comparer la situation présente avec celle d'il y a 10 ans ;

- Quantifier les avantages de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle ;
- Quantifier les coûts du déséquilibre entre ces deux aspects de la vie quotidienne.

Les résultats de cette enquête ont démontré que les nouvelles exigences professionnelles en matière d'heures de travail et d'engagement ne favorisent pas l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle du travailleur. Entre autres, l'enquête mentionne également le rôle des progrès technologiques qui ont radicalement modifié la nature du travail. L'évolution technologique a en effet détruit les barrières entre le travail et la vie personnelle, par exemple, puisque certains travailleurs, entre autres dans les entreprises du savoir, ont la possibilité de travailler partout et en tout temps (Duxbury et Higgins, 2001a, p. 7). Celle-ci a brisé les frontières entre l'espace professionnel et l'espace privé puisque l'employeur peut avoir recours à ses employés à n'importe quel moment (Hochschild, 1997), particulièrement les travailleurs d'un haut niveau de qualification et de responsabilité. Outre le sentiment d'hyper sollicitation qui peut en résulter, cette nouvelle contrainte comporte aussi son lot de problèmes et d'obstacles pour la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Toujours selon l'enquête de Duxbury et Higgins (2001), les personnes souffrant de surcharge de rôles (58 % dans le cadre de cette enquête) sont 5,6 fois plus susceptibles de souffrir de situations de stress liées à l'emploi comparativement à leurs collègues masculins qui connaissent des niveaux faibles de surcharge de rôles. Les répondants qui signalent un niveau élevé d'interférence du travail dans la famille, soit 28 % de l'ensemble des employés, rapportent pour 66 % un stress élevé lié à l'emploi.

Les femmes évoquent des niveaux de surcharge de rôles plus élevés que les hommes et sont toujours les plus susceptibles de vivre des situations de stress, d'humeur dépressive ou encore d'épuisement. On notera qu'elles sont toujours les plus touchées par le phénomène de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Duxbury et Higgins, 2001b ; Duxbury, Higgins et Johnson, 1999 ; Kinnunen et Mauno, 1998 ; Johnson, Lero et Rooney, 2001), bien que certaines soient aussi engagées que les hommes dans leur travail (Robinson et McIlwee, 1991). Les

femmes consacrent en effet plus de temps que les hommes aux tâches ménagères et aux soins des enfants, ce qui crée chez elles parfois des contraintes de temps et d'énergie (Pépin, 1999). La raison en est probablement qu'elles occupent toujours le rôle principal quant à la responsabilité des soins aux enfants et continuent ainsi d'assumer conjointement leurs rôles professionnel et familial plus que les hommes (Sauvé, 2002 et Webographie, Développement des ressources humaines Canada, b). Il est essentiel de préciser ici que les niveaux de stress varient selon la complexité des rôles et le nombre de tâches qu'une personne doit accomplir (Statistique Canada, 1999).

Selon une étude réalisée par Duxbury et Higgins entre 1991 et 1998 auprès de 30 000 employés des secteurs public et privé au Canada (Duxbury, Higgins et Johnson, 1999), le poste de travail joue un rôle important dans la définition du degré de conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle dans la mesure où les personnes occupant des postes de cadres ou de professionnels éprouvent beaucoup plus de difficulté à concilier les deux. De ce fait, on peut conclure que ces personnes sont plus susceptibles de connaître des problèmes de santé au travail, tels le stress ou encore l'épuisement professionnel, que les autres groupes de travailleurs.

En définitive, il importe de préciser qu'entre 1991 et 2001 le nombre de répondants ayant mentionné des niveaux élevés de stress est passé de 44 % à 55 %. Ce déclin de la santé mentale n'a rien de surprenant compte tenu de l'augmentation des exigences professionnelles (Duxbury et Higgins, 2001a).

Ces tensions, résultats d'un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, contribuent à la dégradation de la santé mentale du travailleur (Soares, 2003) et constituent un facteur de stress important (Kompier et Levi, 1995). Les résultats de récentes recherches ont appuyé que le stress naissant de ce déséquilibre est un facteur causal de la mauvaise santé mentale notamment en ce qui a trait aux problèmes de dépression (Duxbury et al., 1993) et d'épuisement émotionnel (Boles, Johnston et Hair, 1997) chez les travailleurs.



### 1.3 Les effets connus de ces risques sur la santé mentale au travail

Dans les paragraphes qui suivent, je ciblerai deux problèmes de santé au travail. J'ai effectivement choisi d'orienter mes recherches sur les deux problèmes de santé mentale au travail (stress et épuisement professionnel) les plus fréquemment observés dans les travaux en tant qu'effets de l'organisation du travail. Il existe bien entendu une multitude d'autres problèmes de santé mentale liés aux risques organisationnels tels la dépression, l'anxiété, les chocs nerveux, les troubles d'adaptation renvoyant à des troubles comportementaux et émotionnels ou encore les troubles somatoformes qui sont des troubles psychosomatiques (CSST, 1998) dont je ne tiendrai pas compte.

Pour éviter la confusion entre les deux concepts, il est nécessaire de distinguer les notions de stress et d'épuisement professionnel. Je débiterai cette partie en présentant le concept de stress au travail ce qui me mènera à discuter en deuxième partie la notion d'épuisement professionnel.

#### 1.3.1 Le stress

Le stress constitue une première conséquence des facteurs de risque organisationnels tels que développés plus haut. Ce concept ne renvoie pas à un diagnostic médical. Il s'agit davantage d'un symptôme qui peut être vu comme la source possible d'un problème de santé tel que l'épuisement professionnel : « Le *burnout* [épuisement professionnel] est un processus débutant par un niveau excessif et prolongé de stress lié au travail » (Estryn-Behar, 1997, p. 27). On peut donc affirmer que le stress est une cause possible mais pas systématique de l'épuisement professionnel, les deux notions ne référant pas à une même réalité, l'une étant l'origine possible de l'autre.

Le stress se déploie en trois phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement (Pépin, 1999). La première constitue la phase où le système nerveux enregistre la présence d'une menace. Par la suite, le corps répond à cette alarme en combattant le stress, en le fuyant ou en le subissant. Si la pression est trop

grande, l'individu adopte la fuite en s'absentant du travail ou encore en rêvassant au lieu d'accomplir ses tâches. Enfin, la dernière phase est celle où l'individu ayant subi le stress se sent épuisé et s'effondre.

On utilise généralement le terme de stress pour décrire une tension résultant d'un effort particulier. Cette tension naît d'un déséquilibre entre la perception qu'a l'individu des attentes qui sont formulées à son égard et la perception qu'il a de son aptitude à y répondre (Fraser, 1983). Plusieurs définitions ont vu le jour et ce, depuis 1956 où Selye définit le stress comme « la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite » (Estryn-Behar, 1997, p. 26). Lazarus et Folkman (1984) notent que l'évaluation du stress repose, d'une part, sur l'existence de la relation entre l'individu et son environnement et, d'autre part, sur la condition personnelle préalable, et donc éminemment variable, de l'individu. Plus exactement, ils définissent le concept de la manière suivante :

Psychological stress is a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being (p. 19).

Le stress négatif survient alors lorsque la demande dépasse les capacités d'adaptation de l'individu.

En 1989, Aubert et Pagès proposent une nouvelle notion plus utile à mon propos, celle du « stress organisationnel » qu'ils définissent comme :

Une perturbation de l'individu pouvant être liée à sa situation dans l'organisation ou à une modification de celle-ci, requérant l'adaptation de l'individu à des demandes nouvelles (Estryn-Behar, 1997, p. 26).

Dans le cadre de ce mémoire, je considérerai la notion de stress comme une tension que l'individu ressent face aux exigences de son travail et, qui peut se traduire par plusieurs réactions physiques ou psychologiques.

Face à ce sentiment qu'est le stress, les individus développent ce que Cohen (1984) appelle des stratégies pour transiger avec le stress (stratégies de *coping*). Il s'agit des moyens mis en œuvre par une personne pour combattre, gérer ou encore

réduire les demandes qui lui sont adressées, quand celles-ci dépassent ses capacités à y répondre. Il existe plusieurs stratégies (modes de *coping*) pour faire face à des demandes trop exigeantes et stressantes. Cohen (1984) en distingue cinq. Du fait que cette revue des travaux sert à asseoir l'analyse de mon matériel empirique, je ne retiendrai que les deux stratégies qu'on retrouve le plus dans la population examinée :

- Les actions directes
- La recherche d'information

Tout d'abord, les actions directes sont toutes les actions pouvant modifier la situation afin d'accroître le sentiment de contrôle et de favoriser la relaxation chez l'individu. En changeant d'environnement professionnel, ou encore en mettant fin à une situation stressante, l'individu se sentira plus confiant et maître de la situation. Ensuite, la recherche d'information par la personne a pour but d'en apprendre davantage sur la situation. En se renseignant, l'individu pourra éventuellement gérer la situation, s'y adapter et réduire ainsi le stress ressenti.

En définitive, le stress peut remplir le rôle de facteur d'accomplissement, mais poussé à l'extrême, celui-ci peut causer des problèmes chez l'individu car, au point de vue émotionnel, il est généralement associé à une expérience négative (Blanchard et Tager, 1985 ; Commission européenne, 2002). Il est essentiel de préciser que chaque individu y réagit différemment en fonction de la manière dont il perçoit et intériorise les agents stressants. Certains individus prennent des vacances, d'autres augmentent leur temps de loisirs ; certains nient l'existence de ce sentiment, d'autres quittent carrément leur emploi pour un autre moins stressant. Il reste tout simplement important de retenir que dans des cas moins idéaux, aucune de ces stratégies n'est possible et que certains individus éprouvent des problèmes de santé.

On retiendra alors que le stress conduit parfois tant à la maladie physique, agissant par exemple sur le système musculaire ou cardiaque, qu'aux désordres mentaux car certaines personnes ont des réactions émotionnelles les conduisant ainsi à des périodes de fatigue, d'angoisse ou de dépression par exemple (Commission européenne, 2002 ; Deléglise, 2002 ; Asberg, Nygren et Rylander, 2001 ; Pépin,

1999). De ce fait, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Webographie, 2000) affirme que le stress augmente de trois fois la probabilité de l'occurrence de maux de dos et de cinq fois la probabilité de l'occurrence de certains cancers et de deux à trois fois la présence de problèmes de santé mentale chez les personnes qui le subissent comparativement à celles qui ne le subissent pas.

### 1.3.2 L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est une conséquence de l'organisation du travail. Cette notion a été élaborée dans les années 70 et permettait de mieux cerner « les difficultés des professionnels du champ sanitaire et social » (Estryn-Behar, 1997, p. 27). Elle est traduite de l'expression *burnout*, expression trouvant son origine dans l'industrie aéronautique et signifiant que « le moteur est brûlé » (Lavoie, 1991). C'est une expression désignant un état d'usure physique ou mentale, ou encore une combinaison des deux, qui est défini et diagnostiqué par un médecin comme lié au travail et dont la durée d'installation varie en général de 1 à 5 ans (Estryn-Behar, 1997). Elle renvoie à un syndrome de détresse psychologique et/ou physique lié au travail.

L'épuisement professionnel est le résultat d'un processus évolutif qui mène l'individu à un arrêt de travail du fait qu'il ressent à ce moment un manque d'efficacité dans la réalisation de ses tâches ainsi qu'une incapacité à remplir les exigences de son poste (Cordes et Dougherty, 1993).

L'individu traverse alors une période d'extrême fatigue, d'ennui, de cynisme, d'indifférence, de frustrations ou encore de troubles psychosomatiques qui renforcent de plus en plus sa position de « brûlé ». Cette attitude négative fait peu à peu son chemin pour aboutir à une totale inefficacité au travail ainsi qu'à une incapacité physique et intellectuelle à accomplir ses tâches (Bernier, 1993).

L'individu qui en souffre n'en a généralement pas conscience dès ses premières manifestations. Tel que précisé par le Docteur Freudenberg (1987) :

On ne doit pas se fier à la soudaineté de son apparition, car c'est un état chronique que la personne touchée a développé pendant des semaines, des mois, voire même des années. On peut être surpris par la rapidité de cette flambée se produisant sans avertissement, mais en réalité le feu couvait depuis longtemps (p. 30 et 31).

En plus des symptômes développés plus haut, cela peut également se traduire par une fatigue continuelle, un manque de concentration, un comportement colérique, un sentiment de tension constant, des maux de têtes, des douleurs musculaires, des éruptions cutanées et bien d'autres symptômes (Webographie, Martel, b ; Estryn-Behar, 1997 ; Maslach et Goldberg, 1998). La fatigue joue un rôle déterminant dans cet état physique et psychologique qui s'apparente beaucoup à la dépression (Wallot, 1997). Les facteurs favorisant son développement ne sont pas uniquement individuels (désir ardent de réussite, perfectionnisme, carriérisme..), mais relèvent aussi de l'organisation même du milieu de travail. Il est donc un phénomène à la fois individuel et organisationnel (Weber et Jackel-Reinhard, 2000).

Les personnes victimes de cet état sont souvent celles dont le travail implique des demandes exigeantes, notamment le fait d'être en constante interaction avec une clientèle (Wallot, 1997). Dans cette optique, Cordes et Dougherty (1993) affirment que des conflits avec le client, ou encore de trop grandes exigences de la part du client, augmentent les risques d'épuisement professionnel. Les personnes sont sollicitées par la direction de l'entreprise ou encore par le client lui-même, qui va exercer une pression à travers ses demandes élevées, demandes susceptibles de leur faire oublier la notion de sommeil et de repos. Par exemple, une forme d'organisation du travail par projets, combinée au manque de ressources, exige un engagement total de l'employé vis-à-vis de sa tâche, des heures de travail supplémentaires voire même une totale disponibilité. Ces exigences de la direction, qui consiste à exercer une pression sur les employés de manière à ce qu'ils s'engagent totalement dans leur tâche, est une stratégie à double tranchant, puisqu'elle les pousse à se réaliser professionnellement, mais dans un même temps, à s'investir dans leur travail au-delà de leur capacité et, de ce fait, à devoir parfois s'en retirer.

J'ai présenté dans ce chapitre certains facteurs de risque reconnus pour la santé mentale au travail et j'ai également relevé leurs conséquences sur la santé. On a essentiellement remarqué que les caractéristiques du travail du savoir font que la demande de travail est très élevée et que le chevauchement de ces caractéristiques augmente les risques de stress et d'épuisement professionnel. Le but de cette recherche, comme l'explicitera le chapitre suivant, sera donc d'examiner la présence des facteurs de risque organisationnels, tels que développés plus haut, dans le discours de ma population ainsi que la présence de leurs effets sur cette même population.

## CHAPITRE 2 : L'OBJET DE LA RECHERCHE

### 2.1 La question de recherche

La question qui m'intéresse et à laquelle je tenterai de répondre dans ce mémoire est la suivante : Quels sont les facteurs de risque organisationnels pour la santé mentale dont on peut déduire la présence dans le discours des travailleurs qualifiés de la nouvelle économie ? Je vise par cette question à décrire et à analyser une réalité et non à émettre un jugement moral. Je veux plutôt comprendre quels sont présentement les risques organisationnels à l'œuvre qui contribuent à affecter la santé de mes répondants.

La question mérite certains éclaircissements quant aux termes qui y sont utilisés ainsi que les catégories de personnes auxquelles elle réfère.

### 2.2 La définition des concepts

Parmi les concepts identifiés dans ma question de départ, l'utilisation de celui relatif à la « santé mentale » ou « psychologique » dans ma recherche n'inclut pas l'idée de psychopathologies (schizophrénie, troubles de la personnalité...). Il ne faut pas confondre santé mentale avec absence de maladie mentale. La santé mentale signifie beaucoup plus que l'absence de maladie mentale puisqu'il s'agit d'un état de bien-être total. La notion de problèmes de santé mentale réfère plutôt aux tensions que peuvent ressentir les travailleurs, tensions pouvant mener à des situations de stress, d'épuisement professionnel ou encore à divers malaises physiques tels les problèmes de cœur, de dos ou de tête, ou encore des réactions telles que le manque de concentration ou l'oubli, dont je traiterai peu ici.

Les « facteurs de risque organisationnels » renvoient quant à eux à certaines caractéristiques relatives à l'organisation du travail telles la surcharge de travail, les

heures de travail ou encore l'autonomie dans le travail, etc., facteurs qui sont susceptibles d'avoir des effets négatifs sur la santé des travailleurs selon les travaux.

Les « travailleurs qualifiés » représentent une catégorie de personnes détenant des emplois caractérisés par un niveau de scolarité élevé, des postes exigeant des qualifications précises, un niveau de responsabilités élevé et, enfin, un niveau de rémunération en conséquence. Ce sont les travailleurs appartenant à la société du savoir qui désigne : « la dépendance de plus en plus grande des sociétés développées sur un capital humain sans cesse accru, au sens où ces personnes qui détiennent ce capital sont de plus en plus scolarisées et spécialisées, tout en étant plus expérimentées » (Lapointe, 2004, p. 7).

Enfin, l'expression « nouvelle économie » a été définie plus haut (section 1.1.1).

Ces définitions des différents termes que comprend ma question de recherche permettent de cibler les phénomènes à étudier.

### **2.3 La problématique de recherche**

Les entreprises évoluant dans un contexte économique de plus en plus libéralisé, il serait intéressant de s'interroger sur les risques que comportent les nouvelles formes d'organisation du travail qui se développent à la faveur de la mise en place d'une dite « nouvelle » économie, et les conditions qui s'y rattachent. Sachant que les dépenses gouvernementales associées aux problèmes de santé au travail ne cessent d'augmenter au fil des ans, je pense que la question mérite réflexion. Si les auteurs ne se sont pas beaucoup penchés sur la santé mentale au travail dans la nouvelle économie, ils ont, tel que constaté, fourni un apport non négligeable concernant les problèmes de santé mentale au travail de manière générale.

Ma revue des travaux amène donc à prendre conscience de l'ampleur des problèmes de santé mentale existant au travail, et justifie l'intérêt marqué pour ceux-ci chez certains auteurs. Des recherches relatives à ce sujet ont ainsi mis en évidence



différents facteurs de risque organisationnels pour la santé mentale au travail. Dans les paragraphes qui suivent, je décrirai le problème auquel je m'intéresse.

Dans un contexte de mondialisation des marchés, les exigences professionnelles augmentent. Les entreprises évoluent en effet dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Des marchés internationaux et déréglementés, une concurrence accrue, de même que des clients de plus en plus exigeants et moins fidèles amènent l'organisation à constamment remettre en question sa façon de fonctionner (Rondeau, 1999) et à exiger beaucoup de ces employés. Le secteur d'activité joue un rôle important dans la définition de ces caractéristiques du marché du travail. Dans le secteur de la nouvelle économie par exemple, l'organisation du travail semble différente des autres secteurs. Gadrey (2000) retient, comme vu plus haut, deux caractéristiques susceptibles d'avoir des conséquences sur la gestion des ressources humaines : d'une part, les exigences de flexibilité du travail et du marché du travail et d'autre part, un nouveau mode de « gouvernance » qu'exige la nouvelle économie.

L'augmentation des exigences professionnelles se traduit dans la plupart des cas par une charge de travail excessive qui, par ailleurs, est fréquemment responsable des problèmes de santé mentale au travail (Collings, 1984). Elle fait référence, selon la définition que lui donnent les auteurs, à la surcharge cognitive ou psychique (Estryn-Behar, 1997 ; Roussel, 2000 ; Vézina, 1996) ou encore à la surcharge objective et subjective (French et Caplan, 1973). Ces types de surcharge sont liés, dans les études, à des symptômes de stress et plus la surcharge de travail est grande, plus la fatigue est grave (Roussel, 2000 ; CSST, 1998 ; Margolis et al., 1974 ; Quinn, 1971). L'autonomie décisionnelle, à savoir la capacité d'action de l'employé sur son environnement professionnel, est également un facteur de risque pour la santé mentale des travailleurs rapporté dans plusieurs études (Webographie, Martel, a ; Vézina et al., 1992 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Estryn-Behar, 1997). L'ambiguïté dans les rôles et le flou, l'indétermination des attentes, à savoir l'imprécision de ses fonctions, représentent aussi un facteur de risque pour la santé mentale. (Cordes et Dougherty, 1993 ; Vézina et al., 1992 ; Estryn-Behar, 1997). D'autres facteurs de risque ont été également

observés dans les travaux, tels les heures de travail (Webographie, Santé Canada ; Shields, 2000 ; Paradis, 2001 ; Perlow, 1999), le manque de soutien social (Vézina et al., 1992 ; Goffman, 1961), la difficulté à concilier sa vie professionnelle avec sa vie familiale (Roussel, 2000 ; Duxbury et Higgins, 2001 ; Johnson, Lero et Rooney, 2001), ou encore la reconnaissance au travail (Webographie, Martel, a ; Brun, Dugas et Tison, 2002 ; Carpentier-Roy, 2002 ; Freudenberg, 1987 ; Dejours, 2000). L'engagement des employés, la disponibilité et la flexibilité qu'on exige d'eux (Roussel, 2000 ; Locke et Taylor, 1990 ; Aubert et de Gaulejac, 1991) ainsi que le manque de ressources humaines (Bourgault et Meloche, 1992) sont également des facteurs de risque pour leur santé mentale.

Selon ces auteurs, la présence de l'une ou l'autre de ces caractéristiques en milieu professionnel constitue des facteurs pouvant créer un climat nuisible à la santé mentale. Deux conséquences de problèmes de santé mentale au travail sont particulièrement utiles pour rendre compte des données recueillies : le stress d'une part, et l'épuisement professionnel, d'autre part, deux concepts que j'ai par ailleurs définis dans la revue des travaux. Les auteurs associent donc les facteurs de risque, développés plus haut, à des problèmes de santé au travail tels le stress ou encore l'épuisement professionnel. Il existe bien entendu plusieurs autres conséquences liées à ces facteurs de risque que je ne prendrai pas en considération dans ce mémoire.

Or, les caractéristiques de l'organisation du travail propre à la nouvelle économie renvoient à des facteurs de risque pour la santé mentale tels que reconnus dans les travaux. On constatera que peu d'études se sont préoccupées de cet objet. Pour combler ce manque dans les travaux, l'objectif de mon mémoire sera d'analyser les conditions de travail de professionnels en informatique (hommes et femmes) dans des entreprises de la nouvelle économie afin de dresser le portrait du climat organisationnel dans lequel ils évoluent ainsi que de mettre en évidence les facteurs de risque pour leur santé mentale qui en découlent.

À la suite de l'analyse des discours, je pourrai formuler l'hypothèse selon laquelle on est en présence d'un milieu de travail à risque pour la santé mentale. Les

résultats recueillis ne serviront pas à résoudre celui-ci puisque la solution n'existe pas encore. Ces derniers pourront toutefois servir à développer par exemple des politiques de prévention.

## CHAPITRE 3 : LA MÉTHODE DE RECHERCHE

### 3.1 La contexte général de la recherche

Dans le présent mémoire, je vise à rendre compte des risques de problèmes de santé mentale qu'encourent les employés dans les organisations de la nouvelle économie. Les données de cette recherche proviennent cependant d'un projet plus vaste portant sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle (CVP) dans les organisations de la nouvelle économie, recherche financée par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC).

Un travail de réflexion effectué au sein des organismes de recherche québécois, avec les différents intervenants du milieu économique, a établi les grandes orientations d'un programme d'action concertée pour le soutien et la promotion de la recherche sur le travail en mutation. Le volet « conciliation entre l'emploi et la famille », au sein de ce programme d'action concertée, poursuivait différents objectifs de recherche, tels que : connaître les stratégies d'adaptation des parents en emploi, identifier les protections sociales en matière de conciliation famille – travail et, enfin, évaluer quelle est la situation dans les petites entreprises privées et non syndiquées, en particulier celles appartenant au milieu de la nouvelle économie.

Le projet, mis sur pieds par Marie-Josée Legault, visait à relever les conditions et les pratiques formelles et officieuses en vigueur dans certains milieux de travail liés à la nouvelle économie de la région de Montréal en matière de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP), à comparer les résultats obtenus dans les secteurs de la nouvelle économie avec les résultats obtenus dans des bureaucraties plus traditionnelles, pour des emplois comparables en termes d'exigences de scolarité, de niveau hiérarchique et de contenu : professionnels et hauts gestionnaires des services aux entreprises, si possibles informatiques, à analyser les facteurs de succès et d'échec des mesures de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle dans ce

secteur d'activité, ainsi qu'à proposer des stratégies d'actions pour les politiques publiques et locales d'équité et d'insertion en emploi.

Les données ont été recueillies au cours des années 2001-2002, par l'équipe de recherche présente durant cette période, sous la direction de Marie-Josée Legault, directrice de mon mémoire. Je n'ai pas participé à la collecte des données, car je me suis jointe à l'équipe plus tard, au moment de l'analyse.

Bien qu'à l'origine cette recherche ne portait pas sur la santé au travail, certaines questions posées visaient directement le problème de la pression et de la surcharge au travail tandis que d'autres ont fait ressortir du discours des répondants un certain malaise psychologique et physique lié à l'organisation du travail. Les employés ont de leur propre initiative élaboré beaucoup sur le thème de la perception qu'ils ont de leur mal-être dans ces entreprises. Le discours des répondants est très éloquent quant à leur perception de la surcharge de travail et de la pression qu'ils ressentent, pour déboucher finalement sur un malaise psychologique et physique. Cela est d'autant plus notoire que ces discours étaient souvent spontanés. De plus, les entrevues semi-dirigées ont favorisé la liberté d'expression chez les répondants, les amenant à développer parfois un discours en réponse à des questions qui n'avaient pas été posées.

C'est pourquoi j'ai décidé d'analyser ce riche corpus d'extraits d'entrevues dans le cadre de ce mémoire. J'ai pu ainsi déceler à travers leur propos la présence de quelques facteurs de risque organisationnels pour leur santé liés à l'organisation du travail, d'une part, et au contexte économique, d'autre part.

### **3.2 La description des entreprises**

Le projet a pour cadre géographique la région montréalaise car on y trouve un bassin important d'entreprises du savoir.

Dans l'échantillon d'entreprises, on retrouve cinq organisations de la nouvelle économie et deux grandes bureaucraties plus traditionnelles servant de secteur de comparaison. Chaque raison sociale d'entreprise a été remplacée par un code pour

préserver son anonymat :

- trois petites organisations qui proposent des services informatiques aux entreprises :
  - une entreprise de développement de produits de tests en matière de télécommunication (TI-1) qui compte environ 100 employés ;
  - une entreprise produisant des solutions complètes et intégrées de télécommunications (TI-2) qui compte environ 3800 employés dans 20 bureaux situés en Amérique du Nord, en Europe et en Asie - 2800 travaillent au Canada - dont 2000 à Montréal ;
  - une entreprise de conseil stratégique en communications multimédia (TI-3) qui compte environ 150 employés.
- deux entreprises de développement de produits d'optique et de télécommunications (Optique I et Optique 2) qui comptent respectivement environ 100 employés
- deux bureaucraties plus traditionnelles, servant de secteur de comparaison :
  - la division informatique d'une compagnie d'assurances (Assurances-I) qui compte environ 300 employés,
  - une entreprise de gestion immobilière de centres commerciaux, d'immeubles de bureaux et de parcs d'affaires (Gestion immobilière) qui compte environ 550 employés.

On verra pourtant que, malgré les différences de domaines d'activité économique, les personnes interrogées détenaient des emplois semblables.

Les entreprises de l'échantillon se distribuent ainsi parmi diverses caractéristiques importantes pour l'interprétation des résultats, c'est-à-dire :

- L'importance de la technologie dans la production des services offerts (6/7 utilisent une technologie très avancée)
- Le secteur d'activités (5/7 fournissent des services aux entreprises, 2/7 produisent des biens)
- La taille des entreprises (2/7 sont de grandes bureaucraties, 5/7 sont de taille moyenne).

TABLEAU I : DISTRIBUTION DES SEPT ORGANISATIONS DE L'ÉCHANTILLON

Services aux entreprises (non informatiques)	Services (informatiques) aux entreprises		Optique photonique (production)
Grandes bureaucraties		Start-ups/Spin offs (Nouvelle économie)	
1 entreprise (Gestion immobilière)	1 entreprise (Service informatique d'une grande entreprise de services financiers)	3 entreprises (Service à clients indépendants)	2 entreprises (Production de biens en télécommunications)

(Ce tableau est à lire de bas en haut)

Il importe de se rappeler qu'aucune de ces entreprises n'est syndiquée, ce qui est assez typique des entreprises de la dite nouvelle économie.

### 3.3 La constitution de l'échantillon

À la suite d'entretiens téléphoniques effectués pour recruter les entreprises participantes, l'équipe de recherche a obtenu de chaque direction des ressources humaines (DRH) de celles-ci une liste complète des employés avec leurs noms et le titre de leur poste. Elle a convenu avec les entreprises que celles-ci envoient à leurs employés, par voie électronique le plus souvent, un message les avertissant que la direction avait autorisé la conduite d'une étude universitaire et qu'ils étaient donc susceptibles d'être appelés.

Le plus souvent, la direction des ressources humaines (DRH) a fourni une liste complète des employés avec leurs noms et le titre de leur poste. Dans certains cas, l'équipe de recherche pouvait utiliser toute la liste pour la sélection, sans restriction. Dans d'autres cas, les entreprises souhaitaient limiter le bassin de sollicitation, il fallait donc choisir au hasard à même une liste d'employés préétablie par la direction.

Les chercheurs ont alors sélectionné une quinzaine de personnes à peu près dans chaque entreprise, qu'ils ont interrogées en profondeur. Il s'agissait donc d'un échantillon de volontaires et chaque personne contactée était libre d'accepter ou de

refuser sa participation à la recherche. L'accueil était en général favorable et il y a eu très peu de refus. Lorsque la personne signifiait son intérêt, une rencontre était fixée selon sa disponibilité.

Tous les interviewés recevaient par courriel, avant le déroulement de l'entrevue, la description du projet de recherche, un questionnaire pour recueillir des données sociodémographiques ainsi qu'une garantie d'anonymat et de préservation du caractère confidentiel de leur propos et de l'identité des organisations, signée par les membres de l'équipe de recherche et faisant état de l'engagement contracté à l'endroit de la Commission d'accès à l'information du Québec. Cet organisme, après analyse du dossier, a autorisé le déroulement de cette étude auprès des entreprises sélectionnées. Cette autorisation, fondée sur l'engagement de toute l'équipe à respecter l'anonymat des organisations et des participants, a fortement contribué au taux de consentement élevé pour des entrevues.

Par ailleurs, les noms des répondants ne figuraient sur aucun document du projet, ni sur les cassettes, ni sur les guides d'entrevues. Leur nom était remplacé par un code. De ce fait, aucun répondant n'a refusé d'être enregistré. À quelques reprises, au début des entrevues, les chercheurs ont pu noter une certaine retenue et inquiétude. Mais très rapidement, les répondants oubliaient l'appareil et se livraient sans retenue. Dans cette optique, Bezille (1985) affirme que :

La dimension intimiste de la situation demande à l'interviewé de faire un travail personnel qui fait appel à son statut de sujet du discours. Cet objectif fait oublier, quand il est privilégié, l'idée d'une divulgation possible, la présence même du magnétophone est oubliée (p.12).

### **3.4 La collecte des données**

Le choix de la méthode de recueil des informations, soit l'entrevue semi-dirigée, a été dicté dans le but de mieux cerner les différentes cultures à l'œuvre dans les organisations ainsi que l'état des préoccupations des interviewés quant à plusieurs thématiques. En effet, si l'enquête par questionnaire permet d'établir un profil des



positions dominantes chez un échantillon statistiquement représentatif, elle ne permet pas la collecte d'informations non prévisibles car particulières à un milieu donné ou encore la description détaillée des problèmes vécus par les personnes au sein de leur environnement professionnel. En ce sens, Quivy et Van Campenhoudt (1995) comptent parmi les limites de l'enquête par questionnaire :

La superficialité des réponses qui ne permettent pas l'analyse de certains processus... dès lors, les résultats se présentent souvent comme de simples descriptions, dépourvues d'éléments de compréhension pénétrants (p. 192).

Des entretiens semi-dirigés ont donc permis de recueillir une information très détaillée, allant même au-delà des objectifs initiaux de la recherche, puisque s'est instauré un climat de confiance comme le disent Quivy et Van Campenhoudt (1995) :

S'instaure en principe un véritable échange au cours duquel l'interlocuteur du chercheur exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences... le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il [l'interviewé] s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible (p. 194 et 195).

Cette dernière méthode ne permet cependant pas de sonder un échantillon représentatif, les coûts d'analyse d'entrevues libres d'une durée d'une heure et demie à deux heures étant trop élevés.

La méthode de l'entrevue, avec son processus de communication direct et interactionnel entre l'interviewer et le répondant, permet toutefois de saisir le contexte social, professionnel et familial des répondants et de comprendre leur univers de représentations et leur logique d'action (Locke, 2001). Dans l'entrevue semi-dirigée, le répondant peut prendre le temps d'expliquer le contexte de son action (Silverman, 1997). De même, l'interviewer a lui aussi de la flexibilité dans la conduite de l'entrevue, il accompagne la réflexion du répondant et s'ajuste si nécessaire (Blanchet et Gotman, 1992). Ainsi, bien que les entrevues ont été conduites avec un guide, l'interviewer avait la liberté et la flexibilité de s'en écarter lorsqu'il lui semblait qu'un point demandait des précisions ou qu'un fait évoqué par le répondant nécessitait une

réponse plus élaborée.

L'équipe de recherche a utilisé deux différents guides d'entrevue, l'un destiné aux personnes responsables de la direction des ressources humaines (DRH) et aux supérieurs immédiats, l'autre destiné aux employés. La plupart des questions étaient communes aux deux guides d'entrevue, en particulier les questions portant sur les stratégies individuelles de conciliation dans la vie privée, et les difficultés rencontrées pour articuler des situations de la vie professionnelle avec les exigences de la vie privée. Ainsi, on pouvait comparer les points de vue selon les acteurs de l'organisation (employé, supérieur immédiat, responsable de la DRH) quant aux mêmes thèmes, afin de mettre en évidence les différences éventuelles. Dans le guide d'entrevue destiné à la direction, plusieurs questions étaient consacrées aux politiques de gestion des ressources humaines.

#### 3.4.1 Guide d'entrevue pour les employés (Annexe II)

Le guide d'entrevue destiné aux employés se décomposait en trois blocs. La première partie se concentrait sur les caractéristiques du travail du répondant (tâches, statut, formation nécessaire, autonomie dans le travail), son histoire professionnelle, et sa conception du travail. La deuxième partie visait à identifier les situations difficiles d'articulation de sa vie professionnelle et de sa vie privée, et les stratégies ainsi que les pratiques développées par les répondants pour résoudre ces difficultés. Dans le troisième bloc du guide d'entrevue, le répondant évaluait les mesures et les pratiques de conciliation existantes au sein de l'entreprise. Les chercheurs ont pris le parti de bien distinguer les mesures, qui sont les politiques officielles, des pratiques, qui sont les arrangements informels développés souvent cas par cas entre les individus.

### 3.4.2 Guide d'entrevue pour la direction et les supérieurs immédiats (Annexe I)

Le guide d'entrevue destiné à la DRH et aux supérieurs immédiats (chefs de projet) comportait une première partie différente du guide d'entrevue des employés. Les chercheurs ont ajouté des questions propres à certains problèmes de gestion des ressources humaines (rétention, absentéisme, satisfaction, mobilisation, productivité de la main d'œuvre...): l'inventaire et la description des politiques de CVP (aménagement du temps et du lieu de travail, congés parentaux...), la source de leur implantation (programme d'accès à l'égalité, problème particulier, revendication des salariés...), le processus de gestion de la CVP (la personne responsable, la position occupée dans l'ensemble de la stratégie d'entreprise, le suivi et ses instruments, la nature formelle ou informelle de chaque mesure, les critères de promotion et la définition de l'employé idéal pour ces gestionnaires) ainsi que l'évaluation de ces mesures par l'employeur (les instruments d'évaluation, les coûts, l'utilisation réelle de ces mesures par les employés visés, les obstacles qui s'opposent, les facteurs qui favorisent, l'amélioration des situations problématiques qui peuvent en résulter, les effets non prévus, la satisfaction des employés et des clients, l'amélioration du rendement, l'amélioration de l'image et, enfin, la satisfaction de l'employeur interrogé). Le reste du guide d'entrevue destiné à la direction était le même que celui des employés.

### 3.5 Le profil de l'échantillon choisi

Dans chaque entreprise, l'équipe a interrogé un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre supérieurs immédiats et dix à douze employés (distribués également entre les hommes et les femmes) occupant des postes d'ingénieurs, de chercheurs et d'informaticiens. Les entrevues menées de façon semi-directive pouvaient durer de 1h15 à 2h30, étaient enregistrées et se déroulaient sur les lieux de travail dans un espace fermé.

Seules des personnes embauchées depuis au moins six mois dans l'organisation ont été retenues. Dans les bureaucraties traditionnelles, ce critère était facile à

satisfaisant. Dans les organisations de la nouvelle économie, une large part du personnel était plutôt récemment embauchée, conséquence d'un recrutement intensif pour répondre à la croissance récente. On a donc des répondants qui ont une plus courte durée de service que dans les deux bureaucraties plus traditionnelles mais qui respectent le critère minimal de six mois d'emploi.

Les répondants comptent en moyenne 4,4 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) et 12,2 années d'expérience dans leur type de poste. Ce portrait se modifie cependant lorsqu'on tient compte des écarts type et qu'on distingue les grandes bureaucraties du secteur de comparaison des entreprises de la nouvelle économie. En effet, les répondants des grandes bureaucraties comptent en moyenne 8,7 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) alors que ceux de la nouvelle économie en comptent 2,4. En outre, les répondants des grandes bureaucraties comptent en moyenne 17,6 années d'expérience dans leur type de poste alors que ceux de la nouvelle économie en comptent 9,6.

Les hommes et les femmes se distinguent moins que les travailleurs des deux types d'organisations ; en effet, les femmes comptent 5,4 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) et les hommes en comptent 3,4, tous types d'organisation confondus. De la même façon, les femmes comptent 11,7 années d'expérience dans leur type de poste et les hommes en comptent 12,5.

Il importera donc de se rappeler que la différence d'années d'expérience ne peut pas expliquer certains des phénomènes qui seront traités dans ce rapport. De même, aucun des groupes d'employés n'étant syndiqué, il importe de se rappeler que le statut syndical ne peut expliquer d'éventuelles différences entre les travailleurs des diverses entreprises.

Les tableaux qui suivent présenteront les principales caractéristiques de l'échantillon. Ces données sont présentées à titre informatif et ne peuvent être utilisées à des fins statistiques considérant la nature méthodologique de la recherche. Ils permettent de dresser le profil de la population sondée. Ces informations proviennent de la base de données et ont été recueillies durant les entrevues avec les répondants.

Le tableau II précise le nombre d'hommes et de femmes interrogés dans le cadre de cette recherche. On remarquera que la proportion d'hommes et de femmes est à peu près égale.

TABLEAU II : DISTRIBUTION PAR SEXE

Sexe	Nombre de répondants sur un total de 88
Hommes	43
Femmes	45

Le tableau III présente la répartition des hommes et des femmes selon leur situation familiale et la présence d'enfants. Une majorité de répondants ont des enfants (59 sur 88). Sur 10 employés répondants, on trouve 6 à 7 parents et 3 à 4 personnes sans enfant. L'équipe n'a pas exclu les répondants sans enfants, malgré l'objet de l'enquête ; en effet, les personnes nullipares songent à mettre au monde des enfants et portent sur leur milieu de travail un regard en conséquence. Cette catégorie de personnes a d'ailleurs manifesté beaucoup d'intérêt pour la recherche. La distribution démographique de l'effectif de ces organisations encourageait dans cette voie ; en effet, la moyenne d'âge de la main-d'œuvre dans ces entreprises est très jeune, souvent autour de 30-35 ans.

TABLEAU III : DISTRIBUTION SELON LE STATUT MATRIMONIAL

Situation familiale	Nombre de répondants sur un total de 88
En couple avec au moins un enfant	53 (26 femmes et 27 hommes)
En couple sans enfants	23 (13 femmes et 10 hommes)
Célibataire (séparation ou divorce) avec au moins un enfant	6 (3 femmes et 3 hommes)
Célibataire sans enfants	4 (2 femmes et 2 hommes)

Le tableau IV présente la distribution des répondants selon leur position hiérarchique dans les entreprises. Cette distribution résulte du choix exposé plus haut d'interroger dans chaque entreprise un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre supérieurs immédiats et dix à douze employés distribués également entre les hommes et les femmes.

TABLEAU IV : DISTRIBUTION SELON LA POSITION HIÉRARCHIQUE

<b>Position hiérarchique</b>	<b>Nombre de répondants sur un total de 88</b>
Représentants de la direction des ressources humaines	7
Supérieurs immédiats	14
Employés	67

Le tableau V donne un aperçu du niveau moyen de rémunération annuelle des répondants selon le plus haut diplôme et en comparaison avec la population active du Québec au moment de l'enquête. 71,6 % des répondants (n=88) détenaient un diplôme universitaire et gagnaient autour de 62 000 jusqu'à 80 000 \$ CAD en 2001-2002. Ceux qui détiennent un diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent (26 %) recevaient un salaire allant de 55 000 à 58 000 \$ CAD à la même période.

Il faut à cet égard souligner le haut niveau de rémunération des répondants sélectionnés, même par rapport à leur niveau élevé de scolarité. Parmi les emplois professionnels, on peut les compter parmi les hauts salariés.

TABLEAU V : NIVEAU MOYEN DE REMUNERATION ANNUELLE SELON LE NIVEAU DU PLUS HAUT DIPLÔME, DANS L'ÉCHANTILLON ET AU QUÉBEC, 2001-2002

	Nombre de répondants (n = 88)	%	Rémunération annuelle moyenne dans l'échantillon	Rémunération annuelle moyenne québécoise pour diplôme équivalent
Diplôme d'étude professionnelle (DEP), secondaire 5 ou l'équivalent	2	1,16 %	45 000 \$	22 258 \$
Certificat d'études collégiales	3	3,48 %	58 000 \$	23 844 \$
Diplôme d'études collégiales DEC	20	23,25 %	55 000 \$	
Certificat universitaire	10	10,46 %	54 000 \$	
1er cycle universitaire	31	36 %	62 000 \$	40 446 \$
2e cycle universitaire	18	19,76 %	70 200 \$	
3e cycle universitaire	4	18,6 %	82 500	

Source : Gains moyens de la population âgée de 15 ans et plus en 1995 selon le plus haut niveau de scolarité, Recensement de 1996, série Le Pays ([www.statCan.ca/français/Pgdb/People/Labour/labor50b\\_f.htm](http://www.statCan.ca/français/Pgdb/People/Labour/labor50b_f.htm))

Les personnes interrogées occupent des postes liés au génie informatique ou logiciel, la plupart du temps, bien qu'il y ait quelques autres fonctions représentées : analystes en informatique, analystes-programmeurs, analystes de systèmes, architectes de systèmes, ingénieurs de tests, concepteurs de logiciels, ingénieurs en optique,

ingénieurs de procédés, ingénieurs aux opérations, chercheurs en optique-photonique, ingénieurs en informatique, directeurs ou directrices de projet et gestionnaires.

### **3.6 La description de la base de données**

L'échantillon permet de comparer les hommes et les femmes entre eux ainsi que les entreprises de la nouvelle économie avec celles de la bureaucratie traditionnelle. Le traitement des entrevues a été assisté par l'usage du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo.

La base de données est divisée en plusieurs catégories, chacune renvoyant à un thème différent. Son découpage suit à peu près celui du guide d'entrevue puisqu'elle se divise en trois grandes catégories directrices soit l'emploi, la vie privée et la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans chacune de ces catégories, on retrouve un discours très riche divisé encore en plusieurs sous-catégories.

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai utilisé une banque de données déjà recueillies. Mon travail s'est principalement consacré à l'analyse des résultats. J'ai pris en compte, pour fin d'analyse, tous les discours qui se rapportent aux catégories suivantes :

- La pression et la surcharge de travail,
- Le client,
- La définition de l'employé idéal,
- La conception du travail et de la réussite
- La précarité en emploi,
- Le stress, l'épuisement professionnel et l'assuétude au travail.

### **3.7 Le modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse qui suit présente le système de relations entre mes différents concepts tels que définis dans ma problématique.

Comme on va le voir dans le modèle d'analyse qui suit, ma recherche repose sur une inférence : à partir des facteurs reconnus dans les travaux, j'infère d'extraits du



discours des répondants la présence de facteurs de risque pour la santé mentale dans les entreprises de mon échantillon. J'en fais une hypothèse qu'il serait intéressant de soumettre à la démonstration.

## Modèle d'analyse

### Théorie :

Travaux portant sur les facteurs de risque pour la santé mentale chez diverses populations.

Diverses dimensions de l'organisation du travail comme facteurs de risque reconnus dans les travaux.

Conséquences de l'organisation du travail sur la santé mentale selon les travaux

Question de recherche : Quels sont les facteurs de risque organisationnels pour la santé mentale dont on peut déduire la présence dans le discours des travailleurs qualifiés de la nouvelle économie ?

### Empirie :

Présentation de la perception des répondants quant à l'organisation du travail (pression, surcharge, heures supplémentaires, concurrence, exigences du client...).

Manifestations de problèmes de santé mentale selon les répondants (fatigue, stress, douleurs, épuisement professionnel...).

Lien entre les facteurs recensés dans les travaux et les discours.

Par inférence,  
présence de facteurs de risque dans ma population, qui me permet de faire l'hypothèse  
que la population étudiée est à risque pour certains problèmes de santé mentale.

J'ai procédé à une étude essentiellement exploratoire. En effet, les discours recueillis, tel que mentionné au début de ce chapitre, ne visaient pas a priori l'évaluation quantitative de certains facteurs d'organisation du travail à des fins de vérification de modèles théoriques de santé mentale au travail, tels que ceux de Karasek et Theorell (1990), par exemple. De ce fait, les discours ne permettent nullement de prétendre confirmer ou infirmer quelque modèle théorique que ce soit.

Je ne pouvais que constater la présence d'importants facteurs qui, tous, ont été à un moment ou l'autre liés à des indices de détresse psychologique, de stress élevé, de problèmes psychosomatiques ou de mal-être psychologique. Mais on ne dispose pas de mesures de ces indices, n'ayant ni prévu l'importance de ces préoccupations chez les sujets, ni planifié, qui plus est, d'ajouter un autre volet de cette ampleur à une enquête déjà chargée.

Néanmoins, l'exploration de ces discours révèle une préoccupation névralgique concernant la détérioration de la qualité de vie qui soutient une ou plusieurs hypothèses selon lesquelles cette population est exposée à des risques élevés et divers pour sa santé mentale, risques qui sont liés à l'organisation du travail.

Je n'ai donc pas vérifié d'hypothèse, mais j'ai établi certaines hypothèses qu'il serait intéressant de soumettre à la vérification. Par exemple, il serait intéressant de soumettre la population étudiée à certains instruments de mesure connus et validés auprès de vastes populations. Deux indices de ce type, utilisés trois fois déjà dans l'Enquête Santé-Québec, enquête longitudinale réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population québécoise, pourraient être mesurés et ainsi permettre d'asseoir certaines conclusions quant à ma population :

- L'indice de détresse psychologique de Santé Québec (IDPESQ14), utilisé lors des enquêtes de 1987, 1992-1993 et de 1998 pour mesurer l'état de santé mentale de la population québécoise, est une adaptation du Psychiatric Symptom Index, développé et validé par Ilfeld (1976 et 1978). L'indice mesure des symptômes présents chez le répondant pendant la dernière semaine. Il a été validé quant à sa fiabilité et à sa validité (Boyer, Prévillle, Légaré et Valois, 1993, et Prévillle, Boyer, Potvin et al., 1992). Selon

l'Enquête Santé Québec de 1998, l'indice de détresse psychologique fournit une indication générale de l'état psychologique d'une personne.

- L'échelle de bien-être psychologique utilisé dans l'Enquête Santé-Québec est largement inspirée du General Psychological Well-being Schedule développé et validé par Dupuy (1980). Cette échelle mesure la perception du répondant au sujet de son bien-être au cours des 12 derniers mois ; c'est donc une mesure subjective de sept indicateurs : l'énergie, le stress ressenti, l'isolement affectif, la maîtrise des émotions, l'humeur générale, l'intérêt face à la vie et la perception de l'état de santé. Un score faible à cet indicateur signale la présence d'un risque de problèmes de santé mentale plus graves dans l'avenir.

D'autres indices pourraient aussi être mesurés pour ma population, qui ont été validés en français et qui permettent d'évaluer certains facteurs de risque liés à l'organisation du travail :

- L'échelle de surcharge quantitative et qualitative développée par Osipow et Spokane en 1992 (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg et Leclerc, 2000).
- L'échelle d'ambiguïté de rôle développée par Osipow et Spokane (1992) ou l'échelle de conflit de rôle construite par Rizzo, House et Lirtzman (1970).
- L'échelle de conciliation entre l'emploi et la famille développée par Kopelman et ses collègues (1983).
- L'échelle de demande psychologique et d'autonomie au travail développée par Karasek et Theorell (1990), etc.

Cependant, ce n'est pas l'objet de ce mémoire que de réaliser cette opération ; j'ai ici procédé à une opération préalable de déchiffrement de discours spontanés et non prévus, mais révélateurs d'une situation potentiellement critique. Par inférence, cette opération me permet de conclure en formulant une hypothèse.

## CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS

On verra dans ce chapitre que le discours de mes répondants a mis en évidence certaines similitudes entre les discours de ces derniers et ceux des recherches effectuées antérieurement et présentées en chapitre un.

### **4.1 La perception de la pression et de la surcharge de travail chez les répondants**

La surcharge de travail est une réalité qui occupe une place importante dans les organisations de la nouvelle économie qui adoptent la gestion par projets. Ce secteur d'emploi est davantage générateur de pression en raison de l'organisation même du travail et du mode de fonctionnement inhérents à ce domaine. C'est bien cette pression qui engendre des conséquences dans la vie familiale et professionnelle des employés, comme on le verra un peu plus loin.

Les tableaux qui suivent présentent la distribution des répondants selon leur perception quant à la surcharge de travail (excédent de travail) d'une part, et d'autre part, selon leur perception quant à la pression au rendement (rythme des demandes professionnelles). Lors des entrevues, la question ci-dessous visait à recueillir la perception de chaque employé, supérieur immédiat et représentant de la direction des ressources humaines quant à la charge de travail.

Question 16 (Annexe I) et 14 (Annexe II) : Les tâches reliées à votre poste vous conduisent-elles à rencontrer des situations difficiles (telles la surcharge de travail) pour articuler votre vie professionnelle et votre vie familiale ? Quelle est leur fréquence ?

- Régulièrement à très souvent
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

**TABEAU VI : PERCEPTION DE LA FRÉQUENCE DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL**

<b>Fréquence</b>	<b>Nombre de femmes</b>	<b>Nombre d'hommes</b>	<b>Nombre total des répondants</b>	<b>Pourcentage du total des répondants</b>
Régulièrement à Très souvent	17	22	39	49,3 %
De temps en temps	13	12	25	31,6 %
Rarement	9	4	13	16,4 %
Jamais	1	1	2	2,5 %
<b>Totaux</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>79</b>	<b>99,8 %</b>

Question 8 (Annexe II) posée seulement aux employés : Dans votre travail, diriez-vous que la pression (pression au rendement, rythmes des demandes professionnelles...) est stable, à la hausse ou à la baisse ?

**TABEAU VII : PERCEPTION DE LA VARIATION DE LA PRESSION AU RENDEMENT**

<b>Variation</b>	<b>Nombre de femmes</b>	<b>Nombre d'hommes</b>	<b>Nombre total des répondants</b>	<b>Pourcentage du total des répondants</b>
À la hausse	16	19	35	62,5 %
Stable	8	12	20	35,7 %
À la baisse	1	0	1	1,7 %
<b>Totaux</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>56</b>	<b>99,9 %</b>

De façon générale, on constate que 49,3 % des répondants perçoivent être surchargés de travail régulièrement ou très souvent.

La plupart des répondants éprouvent ce sentiment de surcharge, certains le jugeant plus présent vers la fin de la réalisation de chaque projet (fin de l'échéancier) et d'autres le considérant comme partie intégrante de leur emploi, à savoir comme un sentiment toujours présent. La masse de travail à abattre est donc perçue comme considérable. On retrouve dans le discours des répondants des passages qui évoquent leur perception tels :

C'est constant [en parlant de la surcharge de travail]. C'est à nous de mettre les limites pour dire « je peux pas » (MF-3-22-28-3-01-19-3).

À la fin d'un mandat on peut avoir des fois, certains employés qui tombent en arrière [a le sens d'être surchargé de travail]. T'sais on doit leur donner un coup de main, ça, des fois, on peut déborder un peu [dans le sens avoir plus de travail que prévu] (AH-3-20-12-6-01-19-3).

En ce qui concerne la pression au rendement, 62,5 % des répondants interrogés à ce sujet estiment que les demandes et les exigences professionnelles sont à la hausse.

Ainsi, au fil du temps, les travailleurs sont amenés à satisfaire des demandes sans cesse grandissantes comme le souligne ce répondant qui montre que les exigences en termes de temps, dans les services aux entreprises, ont changé :

En informatique, depuis 23 ans, 22 que je suis là, comment ça fonctionnait avant c'étaient les, les gens nous demandaient quelque chose, on évaluait le temps, et on disait ça prenait tant de temps. [C'était à] L'utilisateur de dire « oui », ou il disait non. Y a eu une période après ça où on arrivait, on disait: « ben tu veux ceci, voici le plan d'application, ça va prendre tant de temps ». Là l'utilisateur il disait: « je l'accepte pas, enlève 20 % puis je vais l'accepter ». Là on jouait, puis là on disait « ok, on l prend ».

Aujourd'hui c'est plus comme ça, c'est « on veut ceci, à telle date...tu l'prends ou tu l'prends pas ». C'est ça, la réalité a changé... c'est plus difficile, alors la pression est plus forte... Le projet l'An 2000 on l'a fait en 3 ans, c'était un projet de 5 à 6 ans, alors on l'a fait (AH-18-14-1-6-01-19-3).

Cette situation ne peut qu'augmenter considérablement la charge de travail des employés comme le soulignent plusieurs études (Aubert et de Gaulejac, 1991) et comme le soulève pertinemment ce répondant :

Lors de la première année, quand je suis rentré, on faisait un travail beaucoup plus répétitif (...) 75 % c'était du répétitif, et y avait 25 % de nouveautés. Puis y avait quand même une bonne charge de travail, sauf que maintenant, (...) y a beaucoup plus de demandes qui arrivent qu'y en avait avant, ça vient de toutes les côtés (...)

Souvent ce qu'on remarque beaucoup, c'est que c'est souvent à la dernière minute... beaucoup plus qu'avant. Avant, y avait un processus, pis y avait des demandes mais (...) on avait le temps de recevoir des demandes et de les traiter (...) c'est que les demandes étaient plus structurées (SH-19-18-30-3-01-19-3).

En fait, la perception de la pression au rendement varie selon le chef de projet qui encadre le répondant dans l'équipe. La perception des exigences de résultats dépendra alors du comportement du supérieur immédiat, de la manière dont il traite ses employés et organise le travail comme l'affirme cette employée :

Ben avant (...) on avait un autre directeur de projet qui a changé d'équipe, et avec ce directeur de projet, y a beaucoup, beaucoup de pression (...) Maintenant, avec le chef de projet, on se sent vraiment... bon, y a toujours autant de travail, autant de rendement, mais on se sent moins stressés. Beaucoup moins (CGF-19-19-4-7-01-19-3).

Contrairement aux recherches plus traditionnelles qui postulent que la pression vient de la direction ou des personnes qui dirigent le projet, la pression dépendra également des pairs car il s'agit avant tout d'un travail d'équipe. Les membres de l'équipe sont amenés à travailler ensemble dans une ambiance à laquelle chacun contribue :

Comme en ce moment je suis dans une équipe (...) je pense que c'est à 7 heures du matin qu'ils arrivent, puis je sais pas à quelle heure ils partent le soir, parce que je sais pas qu'est-ce qu'ils font dans la vie, ils aiment ça être ici. Et bien ça met de la pression, même si c'est non dit, là, mais tout le monde c'est comme ça (CGF-3-6-24-7-01-19-3).



On peut établir une relation entre le type de surcharge décrit par les répondants et la surcharge objective (dite quantitative également) telle que définie par French et Caplan (1973), et rapportée par Pines, Aronson et Kafry (1982). En effet, ce type de surcharge concerne principalement les employés qualifiés ayant les aptitudes nécessaires à la réalisation de leur tâche. Les répondants, faisant partie d'une main-d'œuvre qualifiée, répondent aux caractéristiques présentées par Pines, Aronson et Kafry (1982). Ils décrivent le surplus de travail, par rapport à leur charge quotidienne, qu'ils doivent réaliser dans le cadre d'un laps de temps très court. On peut également établir un lien entre leur charge quotidienne de travail et la charge cognitive telle que décrite par Estyn-Behar (1997).

En plus de la surcharge dite quantitative, certains des répondants font aussi l'expérience de la surcharge de type qualitative puisqu'elle concerne les personnes qui, en plus de leur charge habituelle de travail, ont des tâches à accomplir qui ne sont pas toujours inhérentes à leur poste. On le verra, dans les sections « Le manque de ressources humaines » et « Le manque de clarté dans la distribution des rôles et des responsabilités », à travers les exigences de polyvalence que certaines entreprises dictent à leur employé. Ce type de surcharge met aussi en évidence la pression issue du fait que les personnes ne peuvent répondre adéquatement aux demandes qui leur sont faites ou ne croient pas pouvoir le faire. Dans tous les cas, la surcharge vécue par les répondants est susceptible d'affecter leur santé mentale (Roussel, 2000 ; Commission européenne, 2002 ; Vézina, 2000 et Saint-George, 1997).

À la lumière de ces données, on ne relève pas, à ce stade de la présentation, de différences entre le discours des femmes et des hommes en ce qui concerne la surcharge au travail et la pression au rendement. En effet, comme les chiffres des tableaux VI et VII le démontrent, l'écart entre les perceptions féminines et masculines quant au travail est infime.

Les personnes des deux sexes s'entendent donc sur la fréquence de la surcharge de travail et les variations des exigences professionnelles. La seule différence relevée réside dans le fait que les femmes en parlent plus ; elles sont plus loquaces que les

hommes car elles déplorent le déséquilibre engendré dans leur vie familiale, comme on le verra plus loin. Les femmes ont donc plus tendance à développer et à élaborer leurs réponses par rapport à la pression au rendement tandis que les hommes se contentent de répondre brièvement. Bien que la réponse soit la même, on notera que le discours des femmes est plus long, elles sont plus enclines à expliquer et décrire la pression ressentie au travail.

#### **4.2 Les facteurs de pression et de surcharge de travail avancés par les répondants**

Les répondants relient ce sentiment de pression et de surcharge de travail à des facteurs à la fois externes et internes. Ces facteurs ne sont pas développés en réponse à une question posée à l'ensemble des 88 répondants. Certains répondants ont tout simplement ressenti le besoin spontané d'expliquer d'où venaient cette pression et cette surcharge de travail.

J'ai ainsi pu relever plusieurs facteurs que j'ai séparés en deux catégories. Leurs discours renvoient en effet à deux réalités différentes, l'une se situant à l'intérieur de l'entreprise et ayant trait à l'organisation du travail, et l'autre se situant à l'extérieur de l'entreprise et ayant trait à la mondialisation et à la conjoncture économique dans le secteur d'activité.

##### **4.2.1 Les facteurs externes**

Le tableau qui suit présente les facteurs externes de pression et de surcharge de travail que met en évidence le discours des répondants. Il importe de préciser que les mêmes sujets pouvaient mentionner plus d'un facteur.

TABLEAU VIII : LES FACTEURS DE RISQUE EXTERNES

Facteurs	Nombre de fois où les facteurs sont abordés dans le discours des femmes	Nombre de fois où les facteurs sont abordés dans le discours des hommes
La mondialisation	5	1
La conjoncture économique dans le secteur d'activité	1	10
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
Facteurs mentionnés dans le discours de 15 répondants		

### *La mondialisation*

Les répondants évoluent dans un marché concurrentiel où le processus de mondialisation vient créer de nouvelles exigences qui incitent les entreprises à réduire leurs coûts. La mondialisation, comme le soutiennent Aubert et de Gaulejac (1991), a redéfini les priorités et les méthodes de travail notamment en intensifiant la charge de travail pour respecter les délais impartis sans augmenter l'effectif.

On distingue parmi les principales caractéristiques de l'organisation du travail qui découle de la concurrence mise en place par la mondialisation, l'engagement total des employés dans leur travail et face aux demandes des clients. Sur ce dernier point, les données recueillies par l'enquête ne peuvent être plus éloquentes. « Être disponible 24 heures sur 24 », « être disponible jour et nuit », « il faut toujours dire oui, accepter de tout faire », « répondre aux besoins des usagers et des clients » ou encore « ne pas compter ses heures, donner beaucoup sans rien exiger en retour » sont des expressions qu'on retrouve fréquemment dans leur discours.

Les travailleurs vont alors évoluer dans un environnement professionnel marqué par des exigences élevées (des entreprises envers eux), telles la disponibilité en tout temps qui implique régulièrement le travail en heures supplémentaires chez le travailleur. Ces exigences créent de la pression comme le souligne cet employé :

La compétition est donc plus grande. C'est-à-dire qu'y a de plus en plus d'entreprises qui font du logiciel. Le logiciel est utilisé partout (...) Mais l'espèce de mondialisation, aussi, des marchés a

créé (...) des pressions qui ne viennent pas juste locales, mais y viennent de partout... (MH-2-12-1-6-01-19-31).

Pour certains, ce contexte de mondialisation est synonyme de surcharge de travail puisqu'il les oblige à adopter certaines pratiques notamment les heures de travail supplémentaires. Leur discours met en évidence la pression ressentie face à ces nouvelles exigences, telle la maîtrise de la langue anglaise ou, encore, le fait d'être disponible pour voyager pour des motifs professionnels :

Ce qui fait que ça met beaucoup, beaucoup de pression sur tout le monde. Avec la mondialisation, c'est difficile. Pis faut communiquer en anglais aussi (...) moi je suis pas pro-francophone, ça me dérange pas vraiment (...) mais quand t'es rendu à tout faire en anglais, pis que c'est pas ta langue, ça te rajoute aussi quelque chose de plus (...) Et puis, tu peux même pas rien écrire en français, faut que tout soit faite en anglais.

Et tu reçois tout en anglais, pis t'es pas sûre que tu comprends vraiment. Mais c'est pas leur problème [la direction], toi que t'es pas parfaitement bilingue, c'est le tien! Pis y s'attendent à ce que les gens soient flexibles, soient facilement déménageables (...) Y s'attendent à beaucoup de flexibilité (...) t'sais, moi me lever à 4 heures du matin pour prendre l'avion à 6 heures (...) pas trop souvent! Mais ici, ça a l'air être comme normal (AF-4-14-5-6-01-19-3).

D'autres types de pressions semblent associées par les répondants à cette logique économique, notamment la pression qui s'exerce sur le milieu familial. En effet, étant donné que la mondialisation impose de nouvelles règles aux employés, ceux-ci sont forcément obligés de mettre parfois de côté leur vie familiale pour satisfaire les exigences du contexte :

On demande beaucoup de disponibilité, pis si t'es obligé de donner la priorité à ta vie professionnelle, ben ta vie familiale elle en prend un coup (...) T'sais, quand tu les vois à 8 heures du soir [les employés] à tous les soirs, y sont ici (...) Je peux bien comprendre qu'y soient divorcés (...) avec la mondialisation, la vie familiale, tu regardes même pu ça, ça existe pu (AF-4-14-5-6-01-19-3).

La mondialisation entraîne l'adoption de nouvelles méthodes de travail, qui, parfois selon les répondants, ont des effets sur la santé et la vie privée de chacun. Tout est axé sur la performance et la réussite :

Je trouve qu'avec la mondialisation, on nous demande de travailler beaucoup plus fort, d'être beaucoup plus performants je trouve ça difficile. C'est qu'on oublie l'humain qu'y a en arrière de ça (AF-4-14-5-6-01-19-3).

*La conjoncture économique dans le secteur d'activité*

La conjoncture dans le secteur d'activité est souvent citée par les répondants comme une autre cause du sentiment de pression et de surcharge. Je me suis aperçue, à travers le discours des répondants, que les demandes et les exigences du domaine des services informatiques aux entreprises changent avec le temps. La crise boursière a été à l'origine de plusieurs fusions et acquisitions dans ce secteur, lesquelles visaient une rationalisation de toutes les ressources, qu'elles soient humaines ou financières.

Plusieurs employés citent un changement dans l'organisation du travail à la suite d'une fusion ou d'une acquisition que leur compagnie a connue. Le discours des répondants démontre qu'ils ont été affectés par ce changement organisationnel qui s'est accompagné d'une certaine pression. Dans les entreprises ayant vécu une fusion, on assiste à une redéfinition des rapports entre employé et client. On prend pour exemple la fusion entre l'entreprise *TI 2* de l'échantillon et le service informatique de la banque *X*. Les gens qui travaillaient pour le service informatique de la banque avaient pour clients les autres divisions de cette même banque (des clients de l'intérieur) alors que maintenant (depuis l'achat de ce service informatique par *TI 2*) leurs clients sont toujours les mêmes, mais ils sont dorénavant à l'extérieur de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, soit *TI 2*.

Les employés de ce service informatique de la banque *X* sont devenus des employés de *TI 2* et sont aujourd'hui fournisseurs de service à leur ex-employeur de la banque, celle-ci ayant imparti ses services :

Le service informatique de la banque *X* avait une structure en soi qui était bien solide, pis c'était tous des gens qui arrivaient de la

banque *X* fait que, c'était un petit peu le petit frère pis la petite sœur là. C'est sûr qu'il y avait déjà une attitude de consultant et de fournisseur de services, parce que ça faisait trois ans qu'on était vraiment la filiale du service informatique de cette banque mais, ça restait quand même tous dans l'même monde, là.

En arrivant chez *TI 2*, on était un gros groupe de personnes, j'pense qu'on était 600 ou 800 employés là, mais *TI 2* avait déjà au-dessus de 1 200 employés quelque chose comme ça.. Fait que, de par nos tâches et tout ça, on a continué à garder cette structure-là, d'une certaine façon, mais on sent la pression de *TI 2* en disant : « ben oubliez ce que vous faisiez avant, là, on recommence à zéro ». Cette pression-là est tout à fait présente, là (CGSF-19-2-25-7-01-19-3).

À la suite de la fusion qu'a connue *TI 2* avec le service informatique d'une banque *X*, les employés du service informatique de la banque ont vécu difficilement ce changement, en raison des bouleversements qui ont accompagné cette fusion. Comme on va le voir plus loin dans la section « Les exigences et le pouvoir du client », ce changement affecte la relation entre les employés et leurs clients.

Ces résultats concordent notamment avec l'étude de Frame (1995), Muller et Joly (2002) ou encore Rondeau (1999) portant sur les transformations de l'organisation. Les auteurs affirment que le climat de concurrence féroce a effectivement modifié le visage des entreprises qui, pour s'ajuster, ont redéfini leur organisation du travail. L'externalisation des services, souvent liée aux fusions renvoie ainsi à un changement fréquemment rapporté par les sujets ainsi que par certains travaux (Organisation Internationale du Travail, 2003) et pose entre autres des problèmes de gestion et de mise en valeur des ressources humaines tels la redéfinition des responsabilités de chacun. Or, on sait que l'imprécision dans les rôles et les responsabilités constitue un facteur de risque pour la santé mentale. Dans le contexte de la nouvelle économie, plus particulièrement d'une économie de services spécialisés aux entreprises ainsi qu'une économie de savoir, ces changements augmentent la charge de travail et donc le stress ressentis par les employés (Vézina et St-Arnaud, 1996 ; Vézina et Gingras, 1996 et Lemieux, 2003), et c'est bien cela que laisse entendre le discours de l'échantillon interrogé comme on va le voir un peu plus loin.

Ainsi, cette ouverture des marchés est responsable de la conjoncture économique décrite par les sujets et explique l'accélération du rythme des demandes (Perlow, 1999), comme le soutiennent les répondants, qui doivent satisfaire des exigences en termes de disponibilité et d'engagement qui ne cessent d'augmenter, situation ayant fortement affecté leur mode de vie tant professionnel que personnel. Comme suggéré par Frame (1995) et Morley (2002), ces nouvelles contraintes mènent à leur tour à l'adoption de la gestion par projets dont les caractéristiques font l'objet de la section suivante.

Pour clore cette partie, il faut savoir que dans un milieu concurrentiel, il est indispensable pour les entreprises interrogées de réagir rapidement à la demande car, sans oublier, la technologie ayant bouleversé le processus de production traditionnelle, tout devient possible à distance, acheter, vendre ou encore produire certains services ce qui multiplie la concurrence entre individus et sociétés (Webographie, ENS ; Gadrey, 2000). Chaque entreprise peut atteindre l'ensemble des marchés mondiaux et conclure des accords, des partenariats ou des contrats en un laps de temps très court ! Pour conserver leur position concurrentielle, les directions des entreprises à l'étude exigent beaucoup d'engagement, de disponibilité et de flexibilité du travailleur. Ces caractéristiques mettent en place bien entendu une nouvelle forme d'organisation du travail qui, comme on le verra, menace le bien-être physique et psychologique des employés.

#### 4.2.2 Les facteurs internes

Les facteurs externes présentés ci-haut ont eu des conséquences sur l'organisation du travail des employés. En effet, dans un contexte très concurrentiel, ainsi que dans un secteur d'activité où la charge de travail est élevée, on remarquera à travers le discours des répondants que le secteur dit du savoir est un secteur où les demandes des employeurs et des clients en termes de disponibilité et d'engagement professionnel sont exigeantes.

Il est important de souligner que dans les organisations de la nouvelle économie, les dirigeants pratiquent une forme d'organisation du travail typique qui est celle de la gestion par projets - expliquée plus haut. Dans les paragraphes qui suivent, on notera que ce type de gestion implique certaines contraintes pour les travailleurs, qui doivent par exemple respecter l'échéancier négocié avec le client, bien que celui-ci soit très court et que le budget soit souvent insuffisant.

Le tableau qui suit présente les facteurs internes de pression et de surcharge de travail que met en évidence le discours spontané des répondants. Il importe de préciser, encore une fois, que les mêmes sujets pouvaient mentionner plus d'un facteur.

TABLEAU IX : LES FACTEURS DE RISQUE INTERNES LIES À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

<b>Facteurs</b>	<b>Nombre de fois où les facteurs sont abordés dans le discours des femmes</b>	<b>Nombre de fois où les facteurs sont abordés dans le discours des hommes</b>
La brièveté des échéanciers	4	6
Le manque de ressources	6	10
Les exigences et le pouvoir du client	1	1
L'augmentation des exigences de flexibilité par l'entreprise envers ses employés	5	1
Le manque de clarté dans la distribution des rôles et des responsabilités	0	4
<b>Totaux</b>	<b>16</b>	<b>22</b>
Facteurs mentionnés dans le discours de 22 répondants		



### *La brièveté des échéanciers*

Des délais de plus en plus courts dans la réalisation d'un projet sont une particularité d'un environnement économique très concurrentiel et plutôt typique de la gestion par projets (Frame, 1995). Il s'agit également d'une réalité vécue par les employés du milieu informatique (Perlow, 1999) comme en témoignent mes résultats. Ces derniers démontrent la présence de cette pratique :

Ce n'est plus vraiment notre rôle de dire « ça va prendre 6 mois », même si on l'sait que ça va prendre 6 mois. Aujourd'hui on est rendu que, oui ça va prendre 6 mois mais il faut que tu le fasses en 4 mois (AH-18-14-1-6-01-19-3).

Les mandats sont généralement négociés pour des délais assez serrés à cause de la concurrence. Le client s'attend à ce que les délais établis pour la réalisation d'un projet soient respectés. Dans cette optique, les employés s'activent pour satisfaire ses demandes à l'intérieur des délais prescrits afin de le conserver comme client.

Ils se plaignent toutefois du fait qu'il y a un manque de réalisme dans l'estimation des échéanciers. Un répondant affirme à cet égard que la pression est énorme à cause du manque de planification :

On n'avait pas l'expérience, ici (...) Pis au lieu d'en prendre un [projet], pis d'engager des gens, de livrer, de prendre du recul, de voir qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui a pas marché, mettre des choses en place, monter une deuxième équipe (...) rentrer deux autres projets, donc on a dit « ah oui! Pas de problème, on va vous faire ça, on va vous faire ça » (DH-18-2-25-6-01-19-3).

Ce passage traduit le mode de fonctionnement de l'entreprise qui prend le plus de projets possible tout en sachant que les délais de réalisation sont très courts. Plusieurs employés regrettent de ne pas pouvoir se concentrer sur un seul projet plutôt que d'éparpiller leurs efforts sur plusieurs projets à la fois. Il est important de préciser que la personne qui négocie les termes du contrat n'est pas celle qui l'exécute. L'employé souffre donc d'un manque d'autonomie dans le sens où il se voit imposer le cadre contraignant dans lequel il doit exécuter les opérations ; il ne peut en effet intervenir que très rarement dans la négociation des délais qui sont trop réduits. Cette

situation fait que les employés ne sont jamais capables de satisfaire toutes les demandes en même temps :

Y a des dates qui sont décidées par les managers, et je vas t'avouer franchement (...) je serais bien curieuse de savoir comment qu'y font pour déterminer une date. C'est tu une date comme ça qui tombe « oups! c'est c'te date-là! » Pis après, y regardent qu'est-ce qu'on va faire? Mais souvent (...) la date de la commande est tout le temps (...) ça arrive pas. C'est trop [serré] (AF-12-3-24-5-01-19-3).

Le fait que le temps d'exécution soit court implique une gestion des priorités pour laquelle les employés jouissent cependant d'une grande autonomie opérationnelle dans le sens où ils établissent eux mêmes leurs priorités professionnelles :

Donc, c'est sûr que ça, ça nous met beaucoup de pression, mais c'est qu'y faut toujours gérer à savoir « bon ben c'est quoi qu'on donne en premier? Sur quoi qu'on travaille? C'est quoi qui est le plus important? On a tu moyen de s'en sortir autrement? Y aurait tu quelque chose qu'on pourrait faire autrement? » (AF-12-3-24-5-01-19-3).

On remarquera donc que les répondants manquent d'autonomie dans l'organisation de leur temps du fait qu'ils ne participent pas à la négociation des échéanciers et se doivent par la suite de se plier aux temps prescrit de réalisation du projet. Cela, bien entendu, augmente leur probabilité de connaître des moments de stress du fait qu'ils n'aient pas la possibilité d'adapter leur propre rythme de travail (Webographie, Martel, a). Ils doivent en outre gérer eux-mêmes l'ordre de priorités lorsqu'ils ont des conflits de tâches, quitte à se voir par la suite reprocher les décisions qu'ils ont prises. Leur marge d'autonomie dans l'établissement des priorités peut donc se tourner contre eux et devient de ce fait aussi une source de stress.

Le client impose donc ses dates et les travailleurs sont absents lors de la négociation des contrats, et plus particulièrement des délais et des budgets, qui ont une incidence marquante sur le contrat de travail :

Intervieweuse : bon, vous m'avez dit que vous avez travaillé pour plusieurs compagnies de logiciels, donc c'est souvent un client qui

demande un produit, un projet. Est-ce que les échéanciers, depuis que vous avez travaillé là-dedans, ont tendance à raccourcir ?

Employé DH-16-12-21-8-01-19-3 : Oui.

Intervieweuse : Est-ce que c'est assez difficile à gérer?

Employé DH-16-12-21-8-01-19-3 : Oui, en fait, je dirais que la date, la plupart des échéanciers qui m'ont été donnés, étaient irréalisables. Donc surtout ici.

Intervieweuse : Mais qui les donne les échéanciers?

Employé DH-16-12-21-8-01-19-3 : Les échéanciers c'est donné par les [employés du service des] ventes qui font leur *pitch* de vente aux clients. Et puis ensuite de ça, faut les réaliser...

Intervieweuse : Et ils sont toujours trop courts?

Employé DH-16-12-21-8-01-19-3 : Toujours trop courts. Jamais depuis que je travaille pour un mandat qui a été vendu, j'ai été consulté pour donner une échéance. Ça, c'est un gros problème.

On peut dire que les employés subissent une double pression venant d'une part des clients et du service des vente qui négocient les contrats et imposent des échéanciers courts, et d'autre part, du fait qu'ils aient à travailler sur plusieurs projets à la fois :

Employé MH-2-12-1-6-01-19-3 : C'est vrai que les délais sont raccourcis (...) pour la même raison qu'on exige des produits rapidement

Intervieweuse : Faut livrer plus vite

Employé MH-2-12-1-6-01-19-3 : Nous autres aussi on doit les livrer plus vite. Les contrats sont souvent aussi plus comment on appelle ça, c'est *ground oriented* dans le sens où

Intervieweuse : Orienté vers les objectifs (...)

Employé MH-2-12-1-6-01-19-3 : On vise des objectifs qui deviennent de plus en plus à court terme, t'arrives plus facilement à les mesurer, à faire le suivi, le court terme étant en moins de 6 mois par exemple. Ça se chiffre en semaines, souvent les contrats de semaines, suffisamment de semaines pour avoir deux ou trois mois, mais c'est l'ordre de grandeur, on n'a pas encore de projet qui sont allés à 6 mois.

Intervieweuse : La gestion est beaucoup plus à court terme, maintenant, vous jugez ?

Employé MH-2-12-1-6-01-19-3 : Comme il faut livrer le plus rapidement, il faut pouvoir gérer le plus rapidement les pseudo crises. Y a pas de crises, mais quand ça semble pas s'en aller là où on veut, faut s'en apercevoir plus vite, pour être en mesure de réagir plus vite.

Dans le domaine d'ailleurs, y a à peu près peut-être deux ans, pour être exact, y est apparu ce qu'on appelle les concepts de *l'extreme programming* c'est à la mode, les sports extrêmes, alors quelqu'un s'est décidé de nommer une méthode de programmation extrême. Le fameux *extreme programming*, finalement, c'est une méthode de travail qui a rien à voir avec les sports extrêmes.

Malgré cette affirmation, il semble cependant que la notion de « sports extrêmes » soit appropriée. Elle met l'accent sur la satisfaction du client et renvoie à une méthode dite « agile » c'est-à-dire : « une méthode de développement informatique permettant de concevoir des logiciels en impliquant au maximum le demandeur (client), ce qui permet une grande réactivité à ses demandes. Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles. Elles visent la satisfaction réelle du besoin du client, et non d'un contrat établi préalablement » (Webographie, Wikipédia, Méthode agile). Il s'agit de jongler avec un échéancier court, un manque de ressources humaines et un client constamment présent comme on le constatera dans les prochaines sections.

Pour conclure, on remarque que les répondants à l'étude doivent respecter des échéanciers très brefs ; cela les défavorise au point de vue de leur santé. Ils ont des heures de travail très élastiques et ce, notamment à cause de l'urgence des échéanciers. En respectant les exigences de délai, ils s'engagent dans une course contre la montre qui, selon plusieurs auteurs, notamment Aubert et de Gaulejac (1991), a des effets négatifs sur la santé.

#### *Le manque de ressources humaines*

Le manque de ressources humaines rend encore plus difficile le respect de ces délais puisque les travailleurs ne sont pas en nombre suffisant pour satisfaire la demande à l'intérieur des heures normales de travail, ils doivent donc se surcharger de travail.

Le manque de ressources humaines constitue alors une cause de la pression et de la surcharge de travail. Dans ces circonstances, les employés héritent de certaines tâches qui viennent s'ajouter à leur charge habituelle de travail :

C'est parce qu'y a moins de monde [qui travaillait] dans un système, mais y [a] autant de problèmes à résoudre (...) Avant, y avait beaucoup de monde, fait que... y avait plus de distribution des systèmes à différentes personnes, tandis que là, ben... le noyau est plus petit, mais on hérite des systèmes des autres [dans le sens où ça augmente la charge de travail]

Parce que [le manque de ressources] ça augmente [la charge de travail] dans le sens où c'est toutes sortes d'affaires que tu connais pas, puis t'es obligé de laisser tomber ton travail, ton projet principal, pour faire un paquet de petites choses (...) Parce que c'est un paquet de petites choses, fait que c'est ça qui est plus difficile à gérer. C'est comme si on se garochait dans toutes les directions (AH-18-2-12-6-01-19-3).

On note ici la présence d'une surcharge qualitative dans le sens où les gens doivent maintenant faire des tâches qui ne leur incombait pas avant, pour lesquelles ils sont moins formés, qui sont moins dans leurs cordes et, donc, ils connaissent un plus grand stress en étant plus souvent hors de leur zone de compétence.

Les répondants insistent sur le manque de personnel qui les oblige à mettre de côté certaines tâches pour en accomplir d'autres ce qui, en plus d'augmenter leur charge quotidienne de travail, les retarde dans le respect des échéanciers de leur projet principal et bloque le bon déroulement de la réalisation d'un projet. Ce manque de ressources humaines a donc parfois pour effet de rendre plus difficile la réalisation des tâches :

Parce que je peux commencer quelque chose, puis oup! là je suis interrompu, je laisse tomber (...) Puis là, je travaille sur un projet, je pense que c'est depuis le mois de janvier, pis ça avance pas (AH-18-2-12-6-01-19-3).

Les entreprises réduisent leurs budgets, ce qui entraînent parfois des mises à pied, comme dans l'entreprise *TI 3* où un employé affirme qu'ils étaient 30 personnes dans le secteur informatique à son arrivée, mais qu'ils sont actuellement moins de la

moitié à réaliser la même charge de travail. Cela entraîne une augmentation de la charge de travail qui se traduit par une augmentation des heures de travail :

Il fallait que tout le monde veille jusqu'à 10 heures à tous les soirs, pendant deux, trois semaines, pour qu'on arrive. Pis en plus, ils sont venus dire : « ben là, on n'a pu d'argent, y faut enlever les gens, mais y faut quand même livrer à temps » (CGF-10-16-12-7-01-19-3).

Le manque de ressources humaines est généralement le résultat d'une logique d'entreprise qui est celle de faire plus avec moins, le but étant de garder le même rendement avec moins d'argent, moins de temps et moins de gens. Les membres de l'équipe d'un projet doivent faire avec les moyens qu'ils ont pour respecter les délais imposés :

Là ils ont dit [la direction]: « ben ok, pas de problème, on va mettre 15 personnes pour y arriver, au lieu de 2, ça va bien, on va le faire ». Mais y a pas les ressources pour. Là tu dis : « ben j'fais quoi? ». [la direction] : « Ben là, regarde, au lieu d'en avoir 15, on va t'en donner 5, et tu vas t'arranger, faire du sur-temps pour arriver à cette date-là » (AH-18-14-1-6-01-19-3).

En définitive, les employés sont amenés à travailler avec les moyens qui leur sont donnés, l'essentiel étant de respecter les échéances ainsi que le budget. Le manque de ressources augmente la charge de travail selon les répondants et on sait déjà, tel qu'il a été vu dans plusieurs travaux, que la surcharge de travail est reconnue comme un facteur de risque pour la santé mentale de l'individu. D'autres travaux établissent un lien direct entre la compression du personnel et la santé mentale au travail (Bourgault et Meloche, 1992).

Les répondants, à travers leur discours, sont exposés à ce facteur de risque, à savoir que la rationalisation de la main d'œuvre est responsable d'une charge croissante de travail qui, à son tour, augmente les risques de fatigue et de stress (Collings, 1984). On distingue d'ailleurs dans leur discours des signes d'amertume susceptibles de traduire leur état mental.

### *Le manque de clarté dans la distribution des rôles et des responsabilités*

Parmi les sept entreprises, certaines appliquent le principe de polyvalence, ou encore de flexibilité fonctionnelle dans les tâches, à savoir que l'employé peut être affecté à diverses fonctions. La flexibilité fonctionnelle est très valorisée du fait qu'elle leur permet encore une fois de produire plus avec moins. Cependant, les employés adoptent une attitude critique face à cette pratique, plutôt courante dans leur milieu, de gestion des ressources humaines. Ils s'entendent sur la confusion qu'elle fait naître, du fait que les tâches sont parfois mal définies, ainsi que la surcharge de travail engendrée par ce fonctionnement. Or, on en a vu les effets sur la santé des individus. L'entreprise la plus touchée par le phénomène (*TI 3*) rejette toute forme de structure hiérarchique dans son organisation. D'après la description des employés, ce type d'organisation élimine les niveaux hiérarchiques, ce qui rend l'autorité implicite et les rapports entre travailleurs, très ambigus.

C'est principalement le cas de l'entreprise *TI 3* dont le fonctionnement semble être attaché à la mise en place d'une culture anti-bureaucratique selon le discours tenu par les sujets :

Je pense que le fait qu'ils [la direction] refusent certaines réalités structurelles, je pense que ça leur nuit (...) Mais ils veulent pas qu'il y ait de relations d'autorité entre différentes personnes. Et ça, ça cause le plus gros problème ici, le fait qu'il n'y ait pas de relation d'autorité (DF-19-2-29-6-01-19-3).

*TI 3* est une compagnie dont la structure fait abstraction de la hiérarchie. Celle-ci est inexistante et il n'y a pas de relations d'autorité. Cette situation crée des tensions dans la mesure où les employés ne savent pas à qui s'adresser en cas de problèmes. Ils ne savent pas non plus quel est le responsable en cas de problème, et réalisent assez vite qu'ils pourront toujours être tenus responsables, en vertu même de leur marge d'autonomie décisionnelle! Cela n'est pas sans générer un niveau variable de stress dans certaines occasions.

L'entreprise a un type de gestion volontairement anti-bureaucratique et les employés sont plutôt critiques à l'endroit de la pratique extensive de la flexibilité

fonctionnelle. A titre d'exemple, la nomination de certaines personnes à des postes pour lesquels elles ne sont pas nécessairement compétentes est une pratique couramment dénoncée :

À un moment donné, y ont attribué... quand y ont ouvert le poste de chef d'équipe, ben y ont mis des personnes, là, on... la blague qui courait c'était qu'y avait tiré les noms dans un chapeau, là... parce qu'on... c'était pas vraiment en fonction des aptitudes des gens... On ne savait pas pourquoi un tel avait été nommé là, parce que... ça ne faisait pas de sens (DF-19-2-29-6-01-19-3).

Certains d'entre eux se retrouvent avec une charge de travail supplémentaire, surcharge qu'on peut relier encore une fois avec la notion de surcharge qualitative puisque les employés sont désignés pour réaliser des tâches qui n'entrent pas directement dans leur domaine de compétence.

Les responsabilités ne sont jamais clairement définies :

Je fonctionne mieux dans un milieu où les rôles sont clairs. Ici, y a un gros problème de définition (...) Ils sont en train de déterminer les rôles de chacun mais il y avait un flou volontaire autour des rôles ici. Ils trouvaient que c'était bien que la chimie se fasse dans une équipe, puis que les rôles se distribuent de façon naturelle.

Mais je trouve que c'est un peu utopique (...) Donc, les responsabilités étaient jamais clairement définies (...) les gens se sentaient jamais responsables de ce qu'ils y avaient à faire. Je trouvais ça dur en arrivant ici, on demandait : « mais qu'est-ce que j'ai à faire? » pis c'était toujours « ben tu vas voir, ça va se définir au fil des projets » (DF-19-2-29-6-01-19-31).

La structure organisationnelle de *TI 3* engendre des tensions considérables chez les employés. Ce manque de clarté dans la distribution des rôles est dû parfois au fait que l'entreprise s'attend à ce que ses employés soient polyvalents. Ces derniers estiment, quant à eux, que chacun doit avoir un rôle bien précis et occuper un poste de manière à ne pas se voir confier des tâches qui ne relèvent pas de leur domaine. Un programmeur ne devrait pas prendre la place d'un analyste et inversement. Une répondante explique :

Ils voudraient que les conseillers aient un côté design poussé, aient un côté programmation poussé, mais (...) Ceux qui ont un



côté programmation poussé, c'est des mauvais chargés de projet, souvent. Tu ne peux pas être tout.

Il y en a, exceptionnellement, qui vont être très bons dans deux ou trois domaines en même temps, pis qui vont réussir à tout concilier. Tu vois, il y en a un, ici, qui est excellent dans trois domaines, écoute, là il doit être rendu à 120 heures semaine. Ils vont le sucer jusqu'à tant qu'y ait pu une goutte dedans (DF-19-2-29-6-01-19-3).

Ayant constaté les problèmes que cela pouvait créer, *TI 3* tente cependant de réorganiser sa structure :

Au début, la vision de *TI 3*, c'était quand même assez *loose*, les gens connaissent pas vraiment c'était qui leurs supérieurs (...) c'était un petit peu cette forme de gestion-là, mais là ça devient [évident] que c'est pas possible. Pis cette forme de gestion-là met des barreaux dans les engrenages. Fait que là, faut que ce soit formalisé un petit peu plus, pis dans le processus, ils se sont rendu compte qu'y avait du bois mort, un peu. En fin de compte, ils ont procédé à une opération (de nettoyage) (DH-6-22-11-6-01-19-3).

On retrouve également ce problème de répartition des tâches mais en proportion moindre, notamment dans l'entreprise *Gestion Immobilière*. On relève un discours qui laisse deviner que certaines tâches ne sont pas clairement définies :

Intervieweuse : Et la direction de *Gestion Immobilière*, avez-vous une description de tâche? Ou c'est très flou, finalement?

Employé SH-4-7-28-5-01-19-3 : Y a une description de tâches qui existe, sauf qu'y a tout le temps, la phrase « et toutes autres tâches connexes... ».

Il n'est pas dit par toutes les directions des entreprises qu'il faut être polyvalent, mais si on porte un regard sur le discours tenu par les répondants, on constatera qu'il est apprécié de l'être et de pouvoir satisfaire ainsi toutes les demandes. On revient ici à l'idée de réinterprétation des consignes qui est développée par Dejours (2000) dans le sens où il est impossible de prévoir à l'avance toutes les tâches dans le travail, comme le prouve le passage ci-dessus.

Cette ambiguïté est à la source de la « charge psychique » qui met les travailleurs dans une situation conflictuelle, ne sachant pas ce qu'on attend d'eux, ce qu'ils doivent placer en priorité, quel est leur rôle, et influe sur leur santé mentale

(Vézina et al., 1992). Les données recueillies à ce sujet démontrent comment les employés de l'entreprise TI 3, par exemple, vivent ces situations d'ambiguïté. Cela laisse penser qu'à long terme, cette forme d'organisation pourrait avoir des répercussions sur leur santé mentale (Estryn-Behar, 1997).

*L'augmentation des exigences de flexibilité de l'entreprise envers ses employés*

L'augmentation des exigences de disponibilité et de flexibilité renvoie à la fois au temps (travailler en heures supplémentaires souvent non payées), au lieu (être présent sur les lieux de travail et non à la maison) ainsi qu'à la possibilité de se déplacer, au besoin, dans le cadre de son emploi. Il s'agit essentiellement, pour l'employé, d'être flexible dans ses horaires de travail, dans l'aménagement de son temps de travail et vis-à-vis des demandes de déplacement qui lui sont faites. J'ai mentionné par ailleurs, dans la section renvoyant au facteur de risque externe « mondialisation », que certains répondants éprouvent des difficultés face aux exigences de déplacements en cas d'urgence ou de services à donner à l'étranger.

Dans toutes les entreprises visitées pour l'enquête, bureaucraties ou petites entreprises du savoir, les employés estiment que les exigences professionnelles s'intensifient depuis les dernières années, que la charge de travail des employés croît et avec elle, la demande d'heures de travail. Le sentiment de pression et de surcharge de travail se révèle alors très lié à la durée du travail qui se prolonge en vertu de trois facteurs :

- L'omniprésence des heures supplémentaires, dans les tâches dites de développement : création des produits principaux de l'organisation, la plupart du temps dispositifs informatiques, et livraison des services aux entreprises clientes ;
- La fréquente affectation des employés aux tâches de soutien aux clients et de dépannage, dont les horaires sont par définition irréguliers, imprévisibles et qui s'ajoutent à la tâche normale ;
- Les situations d'urgence qui obligent à prolonger les heures régulières : réunions impromptues, travail à finir, demande de dernière minute, réclamation d'un client.

Il semble que dans les entreprises observées, les exigences en termes de disponibilité et de flexibilité n'ont pas de limite. Ces entreprises se caractérisent dans l'ensemble par une forte charge de travail et les employés semblent conscients de cette caractéristique de leur milieu de travail :

Avant c'était plus compréhensible, les gens eux-mêmes disaient « j'ai pas le temps de demander ça de mon employé ou du secteur à côté parce que c'est humainement impossible de faire (...) », maintenant, c'est pour ça que je dis que c'est peut-être relié au secteur de la consultation, c'est « on s'en fout, ce qu'on te demande on sait que c'est impossible, mais c'est ton problème » (CGSF-19-2-25-7-01-19-3).

Une autre répondante affirme dans une même logique : « quelqu'un qui veut vraiment faire une carrière là-dedans, y a pas de limite » (SF-12-12-30-3-01-19-3) dans le sens où son engagement dans le travail en terme d'heures et de disponibilité est totale. Il n'existerait donc pas de limite selon les répondants :

On presse le citron. Mais (quand) que le citron soit pressé (...) ok, si y sont syndiqués, c'est beau, tu peux aller en *burnout*, si c'est des consultants, on le met à la porte pis on en prend un autre pis on recommence à presser le citron de cette personne-là. Le monde de l'informatique c'est comme ça (...) on va te chercher, on te presse, on te jette (CGH-1-18-14-6-01-19-3).

Conscients de cette situation, les répondants évoquent la disponibilité illimitée comme une caractéristique de l'employé idéal. À travers deux questions posées à cette fin :

Question 9 (Annexe II) : « Quel est selon vous l'employé idéal pour votre employeur ? »,

Question 7 (Annexe I) : « Quel est l'employé-e idéal-e (toujours parmi les catégories d'emploi visées par le projet) celui/celle qui correspond le mieux à vos attentes et à votre entreprise ? ».

J'ai remarqué que le discours des deux catégories de répondants (employés et direction) se recoupe. Ils évoquent tous les deux l'importance prépondérante de la flexibilité dans les exigences de l'organisation ainsi que la capacité d'être disponible 24 heures sur 24. Ils mettent ainsi en évidence dans leur définition des critères de

flexibilité et d'engagement comme on le retrouve dans la définition que font Aubert et de Gaulejac (1991) de l'employé idéal.

Les employés ainsi que les gestionnaires sont conscients qu'ils ne peuvent réellement prévoir une durée de travail fixe et stable, c'est à dire correspondant à une journée normale de travail. Étant donné la nature de leur tâche et les caractéristiques de leur profession d'informaticien, ils s'attendent à gérer des situations d'urgence à des moments imprévisibles ou encore à offrir du soutien aux usagers. En référence aux caractéristiques de l'employé idéal, une gestionnaire affirme : « Oui, ne pas compter ses heures puis de ne rien exiger, de donner beaucoup sans rien demander en retour » (CGSF-19-2-25-7-01-19-3). Ce discours démontre que les répondants sont très engagés dans leur travail et on sait que ce sont souvent les plus investis dans leur tâches qui souffrent de problèmes de santé mentale tel l'épuisement professionnel (Aubert et De Gaulejac, 1991).

Un autre gestionnaire, toujours en parlant de la disponibilité de l'employé idéal, ajoute :

Un consultant qui ferait du 9 à 5, je suis convaincu qu'il ne resterait pas longtemps consultant. Parce qu'il a toutes sortes de situations qui font en sorte qu'il faut se rendre disponible.

À la dernière minute, il peut arriver une situation qui fait que (...) je vous donne un exemple, dans mon secteur, on a une offre de service à produire pour dans deux jours, donc ça se peut qu'il faille rester travailler jusqu'à minuit les deux soirs, pour être capable de la sortir. Donc ça prend de la flexibilité (CGSH-10-4-12-10-01-19-3).

Les répondants sont conscients que la difficulté réside dans le fait qu'ils ne savent jamais quand un système va tomber en panne. Il y a toujours des situations difficiles à gérer qui surviennent à la dernière minute et qui font que les heures supplémentaires sont nécessaires et quasi régulières ! Il faut donc toujours être en alerte et disponible au besoin :

Employé SH-4-3-5-6-01-19-3 : L'employé idéal est très disponible. Ça, ça veut dire être disponible à une courte échéance, d'être disponible à des heures ridicules

Intervieweuse : Est-ce que vous voulez dire 24 heures sur 24, 7 jours sur 7?

Employé SH-4-3-5-6-01-19-3 : Oui. Oui. À peu près, là (...) Tu ne peux pas prévoir à quelle heure que le serveur va tomber en panne. Fait que le serveur il tombe en panne à 8 heures le soir.

Il est nécessaire de préciser ici que les compagnies offrent un service de soutien 24 heures sur 24 et que les informaticiens doivent répondre à l'appel en cas d'urgence. Les répondants, dans le cadre de leur activité professionnelle, sont amenés à faire du soutien dont la définition est la réponse aux besoins imprévus des usagers. Non seulement ils développent des produits mais ils assurent le suivi et le soutien auprès des clients de jour comme de nuit ce qui implique parfois de longues heures de travail. De plus, la mise en service de nouveaux systèmes ne peut se faire que lorsque les usagers n'ont pas besoin du service. On peut dire ici que ma population d'informaticiens s'apparente aux travailleurs sociaux, qui représentent une population à risque, dans le sens où les répondants se considèrent comme des médecins d'urgence face à la résolution d'un problème de réseau par exemple.

Moi, j'ai un frère en informatique, puis on discutait, dernièrement... puis... on discutait avec mes parents, puis... mes parents y connaissent pas vraiment l'informatique, pis à un moment donné y ont dit... « y a tu beaucoup de pression en informatique? ». On dit... selon nous, après les chirurgiens ou les médecins, on est peut-être les personnes où-ce qu'y a le plus de pression. On travaille constamment avec des délais de livraison... Y a toujours des pépins, y faut toujours... (CGH-1-18-14-6-01-19-3).

Non, non... ma conjointe est habituée. C'est comme un médecin qui doit partir pour aller sauver quelqu'un... Ben moi, je m'en vas sauver des millions pour quelqu'un d'autre... (CGH-16-18-21-6-01-19-3).

Les employés doivent être disponibles durant la nuit ou certaines fins de semaine pour procéder à l'installation du système en question :

C'est sûr que ça demande de la flexibilité, dans le sens que quand t'es rendue dans le Web, des applications, faut que tu sois disponible de jour comme de soir pour l'utilisateur. Donc, quand vient le temps de mettre des nouveaux programmes en production, tu peux pas faire ça en plein jour.

Y a beaucoup d'activités qu'y faut faire en dehors des heures normales de bureau, donc le soir, tard, ou la fin de semaine. De plus en plus, les systèmes, faut les laisser ouverts le samedi, donc la fin de semaine, ça veut dire le dimanche. Fait que là-dessus, c'est sûr que quelqu'un qui est pas du tout disponible, ben ça doit pas être évident pour un gestionnaire (AF-12-3-23-5-01-19-3).

Cette disponibilité fait partie de leur métier selon les répondants :

Intervieweuse : Selon vous, quel serait l'employé idéal de votre employeur pour le type de poste que vous occupez?

Employée AF-3-4-23-5-01-19-3 : J'aurais le goût de te répondre quelqu'un de disponible 24 heures sur 24 (...) je pense que c'est la disponibilité.

Intervieweuse : C'est lié à votre poste ou l'employeur veut toujours qu'on en fasse plus?

Employée AF-3-4-23-5-01-19-3 : Moi je trouve que c'est relié à l'informatique, la disponibilité. Elle est reliée à l'informatique parce que les systèmes ferment, il y a beaucoup de travail qui se fait la nuit. Fait que ça prend des personnes, quand même, pour être là la nuit, en cas où qu'y arrive de quoi. Y a beaucoup de travail la nuit.

Leur définition de l'employé idéal comprend également des passages comme :

- C'est quelqu'un qui dort pas, qui mange plus (...) Non [rit] (DF-4-11-23-7-01-19-3),
- Ils aimeraient ça qu'on soit ici, 24 heures sur 24, pis qu'on vienne juste au travail (CRF-16-19-4-7-01-19-3),
- Quelqu'un qui ne compte pas les heures. Quelqu'un de dévoué (DH-18-2-25-6-01-19-3).

De plus, à l'instar de Lemieux (2003) et Gadrey (2000), on a constaté que l'introduction des outils de communications ne facilite pas les choses puisqu'elle rend les travailleurs accessibles en tout temps et représente également un facteur de stress pour ces derniers. Ce facteur augmente en importance du fait que ces organisations ont souvent pour clients des entreprises situées dans d'autres fuseaux horaires. Les employés connaissent alors les effets pervers de l'abolition des distances par la technologie. L'introduction de ces outils participe donc également à l'augmentation des exigences de disponibilité chez les employés dans la mesure où ils se retrouvent contraints de se munir d'appareils électroniques tels que le téléavertisseur ou le

téléphone cellulaire, et ils doivent vérifier leur courrier électronique ainsi que leur boîte vocale régulièrement pour pouvoir être joints à tout instant. Le fait d'être accessible en tout temps représente pour certains une source constante de pression. L'introduction de ces technologies provoque une réaction négative chez ces individus en raison du caractère envahissant de ces appareils (téléphone mobile, répondeur, ordinateur portable...) non seulement sur l'espace professionnel mais également dans l'espace privé.

Les sentiments de pression et de surcharge de travail sont alors principalement engendrés par le fait d'être sollicité à tout moment de la journée, ainsi que le fait d'avoir beaucoup d'informations à traiter en peu de temps :

C'est rendu débile, ça n'a pas de bon sens! Je pars, je reviens, bon là, je vois que j'ai des messages, je vais prendre mes messages, « vous avez 12 messages ». Le temps que je prenne mes messages, je raccroche, j'ai encore d'autres messages. Je m'en vais au courriel, c'est fou là. J'avoue, là (...) que c'est une partie très prenante (SF-14-7-7-5-01-19-3).

C'est parce que c'est un peu fou! Alors... on a quand même les emails qui rentrent, la boîte vocale, le cellulaire... les demandes des locataires, tout gérer ça... des différents services et autres, là... Alors, ça en fait beaucoup. Pis là, faut prioriser, pis là... on fait des mécontents, c'est définitif. Pis là, faut vivre avec ça (SH-4-7-28-5-01-19-3).

Les employés s'accordent à dire que l'entreprise s'attend à ce qu'ils soient disponibles et à ce qu'ils consacrent le temps nécessaire, peu importe le nombre d'heures, pour la réalisation de telle ou telle tâche : « Il faudrait que tu travailles 10 jours dans la semaine, c'est pas grave! » (AF-4-14-5-6-01-19-3). Or, l'allongement des heures de travail réduit le temps consacré aux loisirs et à la détente augmentant ainsi les risques de problèmes de santé (Paradis, 2001).

La direction accorde plus d'importance aux résultats qu'aux conditions de travail, dans le sens où elle s'attend à avoir les résultats escomptés peu importe le nombre d'heures que le travailleur va y consacrer. C'est ce que tente d'expliquer cette répondante qui semble fatiguée. Elle dénonce ce type de gestion pour le manque de considération qu'il entraîne envers les travailleurs :

Employée AF-4-14-5-6-01-19-3 : C'est que maintenant ils en tiennent moins compte. Ils s'attendent plus à ce que le travail soit fait.

Intervieweuse : Peu importe (...)

Employée AF-4-14-5-6-01-19-3 : Peu importe ce que ça peut coûter. Fait que c'est sûr qu'ils donnent de la flexibilité, mais par contre, ils s'attendent maintenant à plus de disponibilité. Voilà 5 ans, je faisais du 8 à 4, pis c'était clair qu'à 4 c'était fini. Ça t'arrivait, sur un projet de faire du temps supplémentaire, ça, c'est pas grave, je savais que j'en avais pour 3 mois à faire 5 jours ou 6 jours. Ça ne me dérangeait pas parce que c'était géré.

Tandis que maintenant, la gestion du temps, ils la font pas beaucoup. Ce qu'ils font, c'est la gestion des résultats. Le temps, c'est plus toi qui le gère, puis ils s'attendent à avoir les résultats. Fait que c'est pour ça il y a eu deux, trois *burnout* dans l'équipe, parce que tu veux les donner les résultats et que même si t'arrives pas, tu dis « ah je vais travailler un peu plus, je vas travailler (...) », mais à un moment donné, c'est trop.

Une répondante évoque aussi les difficultés rencontrées dans la vie familiale lorsque les employés consentent à fournir la disponibilité demandée par la direction : « On demande beaucoup de disponibilité, pis si t'es obligé de donner la priorité à ta vie professionnelle, ben ta vie familiale elle en prend un coup » (AF-4-14-5-6-01-19-3). Dans une même optique, un répondant affirme :

Ce qu'on demande aux gens c'est de faire plus de temps. Puis, personnellement, moi j'te dirais depuis 1990 à peu près, les compagnies commencent à mettre le côté famille de côté. Parce qu'ils se disent que ce n'est pas leur rôle à eux autres, ce n'est pas leur problème à eux autres, leur problème c'est d'avoir des employés qualifiés, puis de produire un travail le plus rapidement possible (...)

C'est que dans la vie normale, on peut pas couper famille, professionnel, puis personnel, ça a tout un lien ensemble. Alors si t'es ici, au lieu d'être ici 35 heures par semaine, t'es ici 90 heures par semaine, ben j'm'excuse, mais les heures que t'es ici, c'est les heures que tu piges à quelque part (AH-18-14-1-6-01-19-3).

Ce passage traduit bien la perception qu'ont certains répondants de l'attitude de la direction face à la vie familiale et personnelle de ses employés.



D'autres passages traduisent également la perception des répondants face à la position de la direction :

Employé CGH-25-2-17-7-01-19- 3 : Parce que nous, on est une ressource. Comme un ordinateur ou comme une paire de chaussette (...) Cette logique-là est très spéciale. Quand on parle de ressources humaines « On n'est plus des gens, on est une ressource! ». C'est la gestion qui est en arrière. Une ressource, ben c'est flexible, tu peux passer d'un côté à l'autre (...) C'est pas une personne

Intervieweuse : Donc utilisable à 110 %

Employé CGH-25-2-17-7-01-19- 3 : C'est ça

L'employé SSH-1-13-28-8-01-19-3 ajoute :

Les gens se disent ouverts puis on dit toujours le discours : « n'ayez pas peur de dire que c'est trop, ou mettez votre pied à terre, dites non... ». Mais quand tu le fais, c'est mal vu, tu sais...

Le discours tenu traduit une certaine révolte face aux exigences de disponibilité et de flexibilité de la direction et au fait qu'elle ne tient pas compte de la vie personnelle des employés. Certains gestionnaires font preuve d'un déni total face aux heures supplémentaires que font les employés :

On te tient un discours qui est sans logique : « Non Richard, t'es supposé faire du 9 à 5, t'as pas d'affaires à faire 45, 50 heures par semaine (...) », pis quand tu leur dis « ben écoute, j'arrive pas en 35 heures, il faut absolument que je fasse un 4 heures la fin de semaine, deux, trois heures le soir et tout! » [réponse] « t'es pas supposé faire ça Richard! C'est parce que tu gères mal ton temps, tu gères mal tes priorités ». C'est un discours de sourds. C'est le chien qui court après sa queue. Ça me donne rien d'argumenter pis de dire « j'y arrive pas en 35 » (DH-18-2-25-6-01-19-3).

Les répondants, en écho aux résultats de l'enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (Duxbury et Higgins, 2001a), estiment que leur employeur s'attend à ce qu'ils délaissent leur famille pour travailler certains soirs de semaine ou fins de semaine en fonction des exigences. Les directions des entreprises estiment que ce n'est pas leur problème si les employés doivent travailler en heures supplémentaires pour finir un projet, suivant en cela les observations de la Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie (2001). De ce fait, la

direction s'intéresse plutôt au résultat final qui est la remise du projet au client. On peut rattacher cela au jugement d'utilité exposé par Dejours (2000) et Carpentier-Roy (2002) du fait que les employés ne sont pas jugés en fonction de la manière d'accomplir leur tâche (jugement de beauté) mais plutôt du le résultat final. Peu importe les moyens utilisés, notamment les heures de travail, l'essentiel est d'arriver au résultat escompté. Cela n'exclut pas, bien entendu, la qualité du produit qui doit être irréprochable.

Le fait que la direction des entreprises néglige les problèmes de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale des travailleurs est susceptible d'avoir des conséquences négatives sur leur santé. En effet, au-delà du fait que ces problèmes de conciliation constituent un facteur de stress, n'oublions pas l'importance de conserver de bons rapports avec la famille, puisqu'elle constitue un système de soutien non négligeable chez l'individu, venant amortir les tensions ressenties au travail (Vaux, 1988). L'attitude de la direction vient ainsi priver les employés d'un important rempart contre le stress !

Pour en revenir aux notions de flexibilité et de disponibilité des employés, on a vu qu'elles sont étroitement liées aux heures supplémentaires. Aussi, on l'a noté à travers le discours des interviewés, les heures supplémentaires font partie des exigences des entreprises. À titre de précision, dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail varie entre 35 heures (*Gestion Immobilière* et *TI 3*), 37,5 heures (*Assurances-I*, *TI 2* et *Optique 2*) et 40 heures (*Optique 1* et *TI 1*). Parmi les répondants (n=88), 49 % déclarent travailler plus de 40 heures dans leur semaine (40 % des femmes (n=45) et 58 % des hommes (n=43)). Ils sont 13,6 % à déclarer travailler plus que 50 heures par semaine dont 6,6 % des femmes et 20 % des hommes et certains disent avoir travaillé 80 heures par semaine pendant trois mois, sans indemnisation des heures supplémentaires. En fait, ces longues heures de travail font partie intégrante de l'organisation du travail propre aux services informatiques, pour autant que mon étude, autant que d'autres travaux avant elle (Von Hellens, Nielsen et Trauth, 2001) permet d'en juger. Toutefois, selon mon étude, les longues heures ne

sont pas l'apanage des seuls travailleurs en informatique mais également de ceux du secteur de l'immobilier qui doivent prouver une grande disponibilité vis à vis des clients. Les entreprises s'attendent à ce que leurs employés soient en mesure de travailler de longues heures quand cela est nécessaire bien que cela ne soit pas mentionné dans leur contrat de travail. Le temps partiel n'est pas bien vu pour les cadres ni pour les professionnels aux qualifications rares, par exemple, car on peut toujours avoir besoin d'eux. Cela coïncide avec les statistiques canadiennes selon lesquelles la moitié des gens qui déclarent des heures supplémentaires sont des professionnels et des gestionnaires ; on y pratique les heures supplémentaires en grand nombre (Johnson, Lero et Rooney, 2001).

Ainsi, l'employé doit s'identifier totalement à l'entreprise qui l'emploie ainsi que faire preuve d'une grande disponibilité (Frame, 1995 et Aubert et de Gaulejac, 1991) et comme constaté dans mon échantillon et relevé par Locke et Taylor (1990), ces exigences rejoignent parfois celles de l'individu qui a de grands désirs d'accomplissement dans son travail. Détenant un statut professionnel, les répondants ne ménagent pas leurs heures supplémentaires non rémunérées (Chasserio et Legault, 2005) et considèrent ces heures additionnelles comme faisant partie des exigences du secteur où il est de mise de mettre au travail le temps nécessaire pour livrer à temps les services commandés. Un répondant souligne :

On travaille beaucoup, on travaille beaucoup d'heures, on fait du sur-temps, on planifie, on fait du 6 jours au lieu de 5 jours, c'est ça qu'on fait... En effet, dans ce milieu-là, on avait beaucoup d'heures.

On te dit « si, je te dis que ça prend 6 mois », mais souvent ça prenait 8 mois, parce que, quand tu évaluais, tu pouvais pas qualifier les problèmes encourus, alors tu mettais, ce qu'on appelle en informatique des (...) temps d'ajustement.

Alors souvent on dépassait. Puis même, on faisait du sur-temps. Alors on savait très bien que dans un projet, les 2 derniers mois du projet c'était « sois disponible parce qu'on a besoin de toi » (AH-18-14-1-6-01-19-3).

Il est indispensable de savoir ici que les heures supplémentaires ne sont pas souvent payées, ni en argent, ni compensées en congés correspondants. Dans

l'entreprise *TI 2* par exemple, les employés peuvent faire jusqu'à 60 heures de travail par semaine sans rémunération pour les heures supplémentaires. La responsable de la direction des ressources humaines de cette entreprise affirme avoir déjà vu des personnes accumuler 200 à 300 heures supplémentaires sans indemnisation en temps ou en argent.

Il importe de préciser ici que la demande de réduction des heures de travail, provient nettement plus des femmes que des hommes, comme en témoigne le tableau qui suit. Les répondants de sexe masculin travaillent plus d'heures que les répondantes (une différence de 3 heures par semaine à peu près) et cette différence correspond aux résultats mis en évidence dans la revue des travaux. Les femmes, par ailleurs, sont plus enclines à demander une réduction des heures de travail ce qui est conforme à la tendance statistique canadienne (Shields, 2000). Ces dernières sont en outre nettement plus touchées que les hommes par le problème de conciliation entre le travail et la famille comme en témoignent mes résultats et celles des autres recherches.

On demandait à tous les sujets s'ils ont déjà songé à travailler à passer d'un poste à temps complet à un poste à temps partiel, ou encore à la semaine comprimée, devant les difficultés de la conciliation entre le travail et la famille. Les réponses sont bien différentes chez les hommes et les femmes. Voici les résultats plus détaillés.

TABLEAU X : DISTRIBUTION DES INTENTIONS DE RÉDUIRE LES HEURES DE TRAVAIL OU DE LES COMPRIMER, SELON LE SEXE

	Nombre de femmes	Nombre d'hommes
Ont déjà songé à réduire ou à comprimer les heures de travail	30/45	8/43
Travaillent à temps partiel	4	0
Invoquent que cela ne s'applique pas à leur type de poste	3	2

On observe donc d'importantes différences. Les femmes sont bien plus nombreuses que les hommes à refuser ou à réduire les heures supplémentaires ou encore à avoir songé à passer d'un poste à temps complet à un poste à temps partiel pour des raisons de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Mes résultats concordent avec ceux de l'Enquête sur la santé de la population en 1994 (Webographie, Santé Canada). Les femmes, semblent en effet plus inquiètes face à la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle car elles demeurent plus affectées aux tâches domestiques que les hommes. Comme le soulignent Duxbury et Higgins (2001a), les femmes, bien qu'en emploi rémunéré, continuent à assumer la plupart des tâches relatives à l'entretien du foyer et à la garde des enfants. Selon la majorité des études, elles sont plus touchées par les problèmes de santé que les hommes, bien que ce soit ces derniers qui travaillent le plus en nombre d'heures ! Je n'ai pas de mesures statistiques quant aux maux réels dans mon échantillon, puisque là n'était pas le but de l'enquête ; les discours spontanément tenus par certains d'entre eux, cependant, sont également distribués entre hommes et femmes comme on le verra. Il est vrai que les répondants hommes travaillent en moyenne 3 heures de plus que les femmes. Néanmoins, il faut remarquer que certaines femmes ont les mêmes attitudes professionnelles, en terme d'engagement, d'ardeur au travail ou encore de dévouement au détriment de la vie familiale, que celles des hommes (Robinson et McIlwee, 1991)!

Par conséquent, les répondants hommes et femmes, et on le verra dans la section 4.3.1, éprouvent face aux exigences de leur emploi des difficultés à concilier leur vie familiale avec leur vie professionnelle.

À ce titre, Lazarus et Folkman (1984) rapportent que les personnes vivant des situations conflictuelles éprouvent un stress important.

En définitive, on peut affirmer que les directions des entreprises de l'échantillon valorisent la flexibilité et la disponibilité chez les employés. Ces derniers en sont conscients puisque, selon eux, l'employé idéal doit présenter ces caractéristiques. Ils souffrent cependant des contraintes qui découlent de cette organisation du travail, mais ne voient ni le pouvoir qu'ils peuvent se donner par rapport à ce problème, ni les solutions alternatives à cette situation. Quel prix alors payer pour satisfaire des demandes élevées sachant que celles-ci, accompagnées d'heures de travail excessives, sont à la source du déclin de la santé des travailleurs.

### *Les exigences et le pouvoir du client*

Au centre de toutes les décisions, qu'elles soient relatives aux heures de travail ou aux aménagements d'heures de travail à des fins de conciliation entre l'emploi et la famille, on retrouve le client. On sait que ces entreprises fonctionnent par gestion de projets. Ce type de fonctionnement est axé sur le client et l'importance de le satisfaire en contexte de grande concurrence. Répondre aux attentes du client, tel que les répondants l'expliquent, représente une condition essentielle dans ce nouveau contexte de gestion et ce nouvel environnement économique (Frame, 1995).

L'ensemble des travaux contemporains, notamment ceux de Anderson-Gough, Grey et Robson (2000) ou encore Muller et Joly (2002), relèvent dans le monde des services aux entreprises, celui de l'informatique et de la consultation en ce qui concerne mon échantillon, l'omniprésence de la demande du client et de sa satisfaction et son pouvoir d'intervention pendant la réalisation et la production même du service que celui-ci a demandé. Dans l'échantillon, on remarque son omniprésence même dans les entreprises de production de biens et non de services (tel *Optique 2*), où le client n'a pas en principe le même pouvoir quotidien d'intervention dans la tâche que lorsque l'équipe produit pour lui un service informatique qui doit être adapté aux informations qu'il doit traiter, au système informatique déjà implanté dans l'organisation à ses usagers. C'est donc plutôt la gestion par projets qui demeure la constante explicative de ces contraintes : délais serrés, priorité de la satisfaction du client et niveau de concurrence élevé.

L'employé est hyper sollicité par le client et cette hyper sollicitation semble légitimée et surtout respectée. Comme vu dans ma revue des travaux, la mondialisation a favorisé la concurrence. À partir de là, les entreprises doivent se plier aux exigences des clients et les répondants semblent non seulement conscients de ce dernier point mais tenus entièrement responsables de la conservation ou de la perte des clients.

Parmi les questions posées lors des entrevues, on a demandé aux employés et aux répondants de la direction leur définition de l'employé idéal. En réponse, 22,7 %

des répondants affirment que « l'approche client » est une des premières caractéristiques de l'employé idéal. Une répondante affirme à ce sujet :

En fait, l'employé idéal, c'est quelqu'un qui est compétent, qui sait communiquer, qui est articulé, pis qui va avoir une personnalité qui me met à l'aise de mettre cette personne-là, n'importe quand, devant les clients (...) parce qu'y a des gens qui peuvent être très compétents, mais qui seront pas à l'aise de parler à un client (...) fait que l'employé idéal, c'est un peu ça (DSH-6-12-13-6-01-19-3).

Les employés définissent le succès dans le travail par la satisfaction du client et par la capacité de répondre à ses besoins. En parlant du succès au travail une répondante affirme :

C'est quand que je suis capable de répondre aux besoins de mon utilisateur [client]. C'est quand que je fais un changement, que ça fonctionne, pis que l'utilisateur dit « Ah! C'est bien, t'as réussi » (AF-12-3-24-5-01-19-3).

D'autres définissent le succès au travail par le fait d'arriver à respecter les délais de livraison ou encore le fait d'avoir une bonne relation avec le client. Une fois de plus, on remarque que la définition du succès au travail se rapporte très souvent au client qui représente dans une certaine mesure le pilier de l'entreprise.

Les 88 répondants s'entendent sur le fait que certaines de ces exigences sont négociables, c'est-à-dire que l'employé a parfois la possibilité de les redéfinir avec le client. D'autres exigences sont impérieuses ; l'employé ne peut pas les contourner. Ces dernières sont plus nombreuses dans leur contexte de travail puisque on remarquera dans leur propos qu'ils mettent beaucoup plus l'accent sur l'aspect obligatoire dans la réalisation des demandes du client.

Parmi les exigences négociables, on retrouve la possibilité de négocier les dates de livraison, ainsi que de pouvoir prendre quelques heures durant la journée à savoir quitter plus tôt, arriver plus tard, etc. Une personne de la direction insiste à cet égard sur l'importance des dates de livraison mais affirme qu'on peut parfois les réexaminer si le mandat est vraiment court. Cela dépend toutefois du client pour lequel l'employé travaille, du rapport entretenu avec ce dernier ainsi que de la direction elle-même. Il est

donc toujours possible d'essayer un refus et cette marge de négociable est rare, variable et toujours incertaine.

Tout porte à croire qu'à *TI 2*, il y a de la place pour la négociation. On peut supposer que cela est dû aux acquisitions d'un secteur d'activité par une autre entreprise qui ont entraîné une redéfinition des rapports entre employés et clients et, par la même occasion, une redéfinition des délais de livraison. On a effectivement assisté, dans les entreprises ayant acquis les services informatiques d'une autre grande entreprise, à une redéfinition des rapports entre les employés et le client. Le lien d'autorité n'est plus le même et l'employé a toujours le même client, mais il n'est plus en relation hiérarchique avec lui. Il y a donc un rapport différent qui s'installe :

On a printemps, automne, c'est des périodes de stress intense, mais ça va toujours augmenter parce qu'on a changé de client. Avant, le client était directement nos supérieurs. Maintenant, il est devenu notre client (CGF-3-13-27-6-01-19-3).

Il semble que les clients deviennent plus exigeants envers leurs fournisseurs qui étaient auparavant leurs propres employés :

Le fait que Y [compagnie où l'employé travaillait avant la fusion] est rendu un client, pour moi, est quelque chose qui est un gros changement dans le fait que ces gens-là nous regardent plus de la même façon, mais dans le fond, les projets sont gérés [de façon] beaucoup plus serrée. Les budgets doivent être respectés, beaucoup plus que c'était avant (CGH-2-18-7-6-01-19-3).

Ce répondant affirme que le rapport qu'il avait avec son client dans la compagnie Y n'est plus le même à la suite d'une acquisition. Même si son client est toujours le même, il ne travaille plus pour la même compagnie que lui. Le client et le fournisseur appartiennent à deux unités différentes, ils n'ont plus le même employeur, ce qui officialise le rapport d'employé à client, qui était avant un rapport de collègue à collègue. Il y a donc un processus de négociation qui s'installe pour conscientiser le client, processus qui quelquefois peut donner lieu à un report des délais mais qui, bien souvent, ne résulte qu'en un aménagement des heures entre différents clients très exigeants. En résultante, la sollicitation de ces employés par les clients est très grande, mais plus diffuse qu'auparavant.



En général, les répondants évoquent surtout les exigences impérieuses. L'utilisation de certains verbes dans leur discours démontre justement ce caractère contraignant de donner, de faire, d'être capable ou encore de s'acquitter de son devoir envers le client. Certains besoins sont implicites, dans le sens où le client s'attend à ce que telle demande soit satisfaite, sans avoir à le signaler. Les employés, tout en admettant le caractère contraignant de la chose, reconnaissent néanmoins que cela fait partie intégrante de la nature de leur travail. En d'autres termes, c'est un devoir que de satisfaire les besoins et les demandes des clients, un devoir ancré dans les consciences de chacun : « c'est ancré dans nos gênes » (AH-4-2-21-6-01-19-3), « tu sais on est des consultants donc c'est le client avant tout » (MSH-1-3-21-8-01-19-3).

On retrouve un ensemble d'expressions fréquentes témoignant de l'importance de la satisfaction du client :

- C'est surtout le client qui a le dernier mot (CGF-3-13-27-6-01-19-3),
- C'est le client qui décide (MF-3-22-28-3-01-19-3)
- Le client a toujours raison (AF-12-3-24-5-01-19-3),
- Ma cliente m'a dit « ben écoute ben, là il y a 24 heures en une journée! ». Fait que ça, ça veut dire « ben arrange toi pour y arriver - comme tu voudras, travaille 24 heures par jour si tu veux, mais moi je veux ça à c'te date-là! » (CGSF-12-5-10-10-01-19-3).

Ces affirmations reflètent le discours tenu par l'ensemble des interviewés. Les auteurs et les répondants s'entendent à ce propos puisque mes résultats concordent pleinement avec les études réalisées sur la gestion par projets. Dès l'instant où l'entreprise gère par projets, le client devient roi et les employés en sont conscients et sont tenus de le satisfaire. Ce dernier occupe une place centrale dans l'organisation du travail et comme le note Frame (1995), sa satisfaction devient le premier objectif de l'entreprise, au même titre que les sujets affirment que sa satisfaction est un facteur de succès dans leur travail ainsi qu'une caractéristique de l'employé idéal.

On remarquera également qu'en vertu de cette dernière contrainte, les politiques de la direction concernant l'aménagement des heures de travail ont très peu d'effets car le client a dans les sept organisations le pouvoir d'en refuser l'application. On peut même dire que le client influe nettement sur les heures de travail des employés

car en cette matière, c'est vers lui que se tournent les chefs de projet pour accepter ou refuser les demandes des employés. Les directions des ressources humaines autant que les chefs de projet abdiquent leur pouvoir à cet égard.

Selon les répondants, dans le cadre de la mondialisation, on « gère les résultats » sans égard aux conditions de travail car « ils s'attendent plus à ce que le travail soit fait... Peu importe ce que ça peut coûter [à l'employé] » (AF-4-14-5-6-01-19-3). L'essentiel n'est donc pas les heures passées, souvent en sus de la journée de travail normale, pour satisfaire une demande, mais la satisfaction de la demande elle-même. Cette répondante compare avec l'organisation du temps de travail d'il y a 5 ans, beaucoup plus souple car les gens faisaient leur quart de travail (8 heures du matin à 4 heures de l'après-midi) et rentraient chez eux. Aujourd'hui, il faut être présent dès qu'une demande surgit, y répondre sur le champ et cela prendra le temps qu'il faudra. La gestion des résultats est importante dans la plupart des entreprises :

Quand on dit à un client « je te reviens demain! », faut lui revenir demain. Tenir ses engagements, si on peut dire (MH-18-4-9-5-01-19-3).

L'employé va, jusqu'à un certain point, ajuster ses horaires de travail ainsi que ses congés, surtout s'il est affecté en soutien, à ceux de son client de manière à lui être disponible à n'importe quel moment. Parfois, des urgences peuvent surgir et les employés ne peuvent que s'y conformer, même à la dernière minute :

On rentre le matin, tout à coup, l'usager décide de faire... « tiens, aujourd'hui, on va aller faire une démo... », ou ils le savaient depuis longtemps, mais ils nous l'ont jamais dit... fait que là, on dit « ben on va assurer un service au cas où y a quelque chose », fait que là... « tu peux tu rester à soir? » (CGF-10-16-12-7-01-19-3).

Ils doivent également s'ajuster au fuseau horaire de leur client, à savoir arriver plus tôt ou partir plus tard selon le décalage horaire qui les sépare, comme l'explique un employé qui affirme être favorisé par le décalage horaire lorsqu'il réalise une commande pour un client de Moncton par exemple. Néanmoins, l'employé devra travailler plus tard le soir si le client est à Los Angeles afin d'être disponible au besoin.

En ce qui concerne les mesures d'aménagement des heures de travail visant la conciliation entre l'emploi et la famille telles le travail à temps partiel ou encore les semaines de travail comprimées, l'employé se voit parfois empêché d'y avoir recours à cause de son client.

Parmi les obstacles aux mesures d'aménagement des heures de travail visant la conciliation entre l'emploi et la famille cités par les répondants, on cite souvent cet impératif de réponse aux demandes du client. Dans certains cas, il est presque impossible d'avoir recours à ces mesures notamment dans l'entreprise *Gestion immobilière* :

Pour un administrateur, ou un directeur... travailler 4 jours par semaine en faisant plus d'heures ou travailler à la maison, ben tout ça [c'est impossible], nous, notre travail [c'est] dans un immeuble, il y a beaucoup de relations avec les locataires. Faut être dans la bâtisse. Puis, notre travail aussi, c'est de s'assurer que la bâtisse est en bon état. Est-ce que c'est propre? Est-ce que c'est bien entretenu? Ça fait partie de nos tâches. Si on est pas là, on le sait pas... c'est notre responsabilité (SH-4-7-18-7-01-19-3).

Dans cette entreprise, bien que cette politique existe, les employés ne peuvent pour ainsi dire pas travailler 4 jours par semaine car ils sont continuellement en interaction avec les locataires (clients). Les employés peuvent parfois avoir des arrangements informels avec leur équipe pour organiser leur temps de travail : commencer une heure plus tôt, finir une heure plus tard. Il faut savoir que la direction ne consent à ces arrangements que si le client y consent.

Le soutien offert par la direction de l'entreprise quant à la possibilité d'avoir recours à ces mesures ou encore de gérer personnellement ces heures de travail dépend alors des intérêts du client : « Tant que le client a pas de problèmes avec [les congés, les heures de travail], c'est pas un problème » (CGF-1-18-27-8-01-19-3). On a ainsi remarqué que le client a la faculté d'accepter ou de refuser les politiques en vigueur dans les entreprises et que de ce fait, son soutien et sa reconnaissance pourraient être déterminants quant au bien-être de l'employé. En ce sens, le rôle qui incombe à la direction des ressources humaines semble de plus en plus restreint.

La plupart du temps, l'employé devra s'arranger avec son client pour voir si cela lui convient qu'il travaille à temps partiel ou à distance, à la maison, par exemple. Le client est le principal décideur : « c'est surtout le client qui a le dernier mot » (CGF-3-13-27-6-01-19-3). De même un employé de *TI-2* dira volontiers :

Ah! Ben oui, ça dépend toujours des clients! C'est ...  
T'sais, c'est une entreprise de consultation, donc  
l'entreprise, comme telle, elle vend des services. Tu vends  
des services, tu travailles pour le client! (CGH-1-18-14-6-  
01-19-3).

Dans l'une des entreprises, *TI 2*, on doit même noter la participation du client dans la sélection des employés. Celui-ci prend entièrement part à la constitution des équipes de travail. Il peut même exiger d'affecter les experts, professionnels qui ont le plus d'expérience à son projet. Par ailleurs, il a également le pouvoir de renvoyer de l'équipe les personnes qui ne lui conviennent pas :

C'est lui qui décide qui rentre dans l'équipe, qui décide qui sort:  
« il fait pas mon affaire, il s'en va » (...) Puis c'est arrivé qu'il  
avait décidé: « lui s'en va! On veut plus, c'est fini, il est bête au  
téléphone... » (CGF-1-18-27-8-01-19-3).

Il a également parfois accès au *curriculum vitae* de l'employé : « C'est le client qui décide. C'est lui qui voit les CV, qui fait l'entrevue par téléphone » (CGF-1-18-27-8-01-19-3).

Il détient donc un grand pouvoir sur la composition de l'équipe d'un projet et a la possibilité de renvoyer parfois des employés de l'équipe pour des raisons financières. L'équipe de travail devra alors se débrouiller avec les ressources humaines qui lui ont été affectées, en travaillant des heures supplémentaires par exemple car le client ne veut pas financer les ressources nécessaires pour réaliser les mandats. Certains répondants insistent sur le fait de ne rendre des comptes qu'au client seulement, car c'est avec lui qu'ils interagissent en premier lieu : « Si y a quelqu'un qui a à me parler, c'est mon client, c'est pas *TI 2*, *TI 2*, pour moi, [la direction] c'est un intermédiaire, *that's it, that's all* » (CGH-1-18-14-6-01-19-3).

De manière générale, on constate que l'aménagement des heures de travail dépend, dans une large mesure, du client et de ses demandes et la majorité des employés s'y conforment, bien que cela génère parfois des tensions. L'augmentation du stress au travail est très souvent due aux demandes déraisonnables du client :

Il y avait des choses du genre « bon ben là, y a un problème, faut que tu restes ce soir pour régler ça » ou il nous disait « ben là, il me faut du support ce soir ou cette nuit », ils te disent ça à 4 heures de l'après-midi. T'sais, ça a comme pas d'allure là! Les gens, ils ont été très éprouvés par ça (CGSF-12-5-10-10-01-19-3).

Cette situation peut mener au départ de l'employé qui refuse de travailler pour le client en question :

Intervieweuse : Tout à l'heure vous évoquiez les principales raisons de départ, vous disiez que les exigences déraisonnables des clients, c'était le point majeur?

Employé (CGSF-12-5-10-10-01-19-3) : Oui. Y en avait... c'était majoritairement ça. Parce que, à un moment donné, les gens se sont comme tannés... t'sais, d'être sollicités tout le temps, le soir, les fins de semaine. À un moment donné, ça n'a plus de fin, là...

Le stress ressenti par les répondants est généralement bien exprimé et renvoie clairement au pouvoir du client qui décide des délais :

Je vous dirais que le stress des gens c'est de sentir... qui y a des conflits avec les clients, qui fait qu'ils n'arriveront pas au bout (...)

Oui, on évalue toutes les tâches à faire, l'échéancier pour le faire (...). Dans 90 % des cas, le client veut que ça soit deux fois plus vite.

Fait qu'on finit toujours par, un peu réduire la période qui serait la période la plus souhaitable. Donc, les gens chez nous qui gèrent les projets, ont du stress parce qu'on leur remet en main un projet qui n'a pas beaucoup de marge de manœuvre par rapport aux délais (DSF-13-1-23-8-01-19-3).

En outre, tant que l'employé ne se plaint pas, son employeur ou son client continueront à lui en demander davantage : « Ils vont le [l'employé] sucer jusqu'à tant qu'y ait pu une goutte dedans là... » (DF-19-2-29-6-01-19-3). Le client exerce une pression sur les sujets puisque la plupart des demandes émanent de lui : « c'est sûr que

la pression doit être là pour fournir au client ce qu'y veut » (CGH-25-2-17-7-01-19-3). Les employés sont conscients de cette situation et parlent de « la pression et la quantité de travail que nos clients nous exigent » (CGSF-19-2-25-7-01-19-3).

On voit bien ici les effets d'une pression trop forte de la part du client sur les employés. Le client, en contrôlant les possibilités de l'employé à savoir ses heures de travail ou encore ses congés, devient lui-même un facteur de stress ! Tant les hommes que les femmes de mon échantillon expriment cette pression que le client exerce sur eux. Sa satisfaction est une source constante de stress car ils sont tributaires de ses exigences.

Ainsi, en contrôlant les conditions de travail des employés, le client devient lui-même un facteur de stress. Dejours (2000), en faisant référence aux secteurs des services, parle de la souffrance psychique occasionnée dans ces emplois en termes de « lésions par hypersollicitation » (p. 253). Le client est susceptible d'en être la cause puisque, selon mes résultats, il est considéré comme un agent générateur de stress dans la mesure où la plupart des demandes dans certaines entreprises émanent de lui et que l'employé, dans le secteur des services, est en constante interaction avec lui (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2000).

Par ailleurs, la relation entre l'employé et le client représente pour Cordes et Dougherty (1993) la variable la plus critique quant à l'apparition d'une situation d'épuisement professionnel. Le client occupe dès lors une place stratégique quant à la naissance du sentiment de stress et à l'occurrence d'une situation d'épuisement professionnel. En outre, la présence constante de ce dernier baisse le degré d'autonomie décisionnelle du travailleur, ce qui augmente les effets du stress (Blais et al., 1995).

Pour conclure, le client, à travers l'hyper sollicitation qu'il suscite, est susceptible de créer de la tension et du stress. En tant qu'acteur occupant une position stratégique dans l'entreprise qui gère par projets, il joue un rôle considérable quant à la définition des conditions de travail des employés telles la charge de travail,

l'autonomie dans le travail ou encore les heures supplémentaires et on a vu que ces facteurs constituaient des facteurs de risque pour la santé mentale des travailleurs.

Suivant les résultats exposés en 4.1 et 4.2, on peut affirmer que les conditions de travail des répondants reposent sur une négociation entre l'employé et le supérieur immédiat et/ou le client et que le client, dans les rapports sociaux mis en place autour de ces employés et qui se reflètent dans l'organisation réelle du travail, tient souvent un rôle dévolu dans d'autres secteurs au responsable hiérarchique. Dejours (2000), en assurant que « l'organisation réelle du travail est un produit des rapports sociaux » (p. 216), faisait référence à la relation entre patrons et salariés mais son raisonnement peut également tenir si on ajoute le client à cette relation duale qui devient alors triangulaire. Il ne faut pas oublier que l'interaction entre le client et l'employé n'est pas négligeable dans ce cas-ci puisqu'il est présent tout au long de la production du service par l'employé.

L'organisation du travail ne serait en définitive qu'un compromis qui passe inévitablement par un jeu social, celui de la négociation entre supérieur immédiat ou client et employé par exemple. Ce modèle est conforme à l'ensemble de l'industrie, où on pratique la décentralisation de l'autorité et on met en place une hiérarchie plutôt plate que pyramidale (Singh et Vinnicombe, 2000).

On va maintenant voir comment ces nouveaux types d'organisation du travail engendrent, ce que Aubert et de Gaulejac (1991) nomment les « maladies de l'excellence ». À force d'exiger des travailleurs un investissement total dans la tâche qui leur est attribuée, ces derniers s'effondrent (Aguilera, 1995 ; Boisard, Cartron, Gollac et Valeyre, 2003). Ceci coïncide avec le discours des répondants qui, d'une part, admettent l'existence de conditions de travail contraignantes dans leur organisation, et d'autre part, se sentent souvent stressés et fatigués, certains ayant connu même l'épuisement professionnel.

### 4.3 Les différentes manifestations des problèmes recensés dans le discours des répondants

Au fil de ces discours, les répondants ont directement ou indirectement mentionné des effets liés à ce sentiment de pression et de surcharge dans leur milieu de travail. Celui-ci s'accompagne, selon eux, de certains problèmes personnels tantôt familiaux, tantôt médicaux.

Le tableau qui suit présente les effets de la pression et de la surcharge de travail sur la vie personnelle des répondants qui pouvaient mentionner un effet ou les deux effets ensemble. Il s'agit, bien entendu, des effets que j'ai recensés dans leur discours en réponse aux questions suivantes du guide d'entrevue :

Question 16 (Annexe I) et 14 (Annexe II) déjà mentionnée en 4.1 : Les tâches reliées à votre poste vous conduisent-elles à rencontrer des situations difficiles pour articuler votre vie professionnelle et votre vie familiale ?

Question 15 (Annexe II) posée seulement aux employés : Y a-t-il d'autres conséquences à ces situations difficiles que vous n'avez pas encore abordées ?



TABLEAU XI : EFFETS DE LA PRESSION ET SURCHARGE DE TRAVAIL SUR LA VIE  
PERSONNELLE DES RÉPONDANTS

Effets	Nombre de fois où l'effet est signalé chez les femmes	Nombre de fois où l'effet est signalé chez les hommes	Nombre total des répondants
<b>Empiètement sur la vie familiale</b> (problèmes avec le conjoint et/ou les enfants...)	13	8	21 répondants ont cité l'empiètement sur la vie familiale comme effet
<b>Problèmes de santé</b> (stress, épuisement, anxiété, maladies...)	25	23	48 répondants ont cité les problèmes de santé comme effet
<b>Totaux du nombre de fois où ces problèmes ont été signalés</b>	Les femmes ont signalé <b>38</b> fois les effets de la pression et de la surcharge de travail sur leur vie personnelle	Les hommes ont signalé <b>31</b> fois les effets de la pression et de la surcharge de travail sur leur vie personnelle	Ces effets ont été signalés <b>69</b> fois dans le discours de l'ensemble des répondants

#### 4.3.1 L'empiètement sur la vie familiale

On retrouve dans le discours des répondants certains passages qui reflètent les répercussions de la pression et de la surcharge de travail sur leur vie familiale. Il s'agit des problèmes qu'ils vivent avec leurs enfants, leur conjoint ou encore la difficulté à concilier vie familiale et vie professionnelle :

Intervieweuse : Ok. Ça a affecté votre vie personnelle?

Employée SF-14-7-7-5-01-19-3 : Oui [long = insistance]. Oui, tout à fait.

Intervieweuse : Vos relations de famille, vos...?

Employée SF-14-7-7-5-01-19-3 : Oui. Je n'avais plus de temps à consacrer... je ne pensais... Quand c'est rendu que tu te réveilles la nuit pour dire « faut pas que j'oublie de faire ça... ça, ça, demain, là... ! ».

Intervieweuse : (...) Quelle conséquences ça avait sur votre vie [en parlant de la surcharge de travail]?

Employé DH-18-2-25-6-01-19-3 : Euh... ben mon humeur à la maison. Mon humeur assez exécration. Ma disponibilité au niveau de l'écoute... [soupon]

Intervieweuse : Est-ce que ça a été jusqu'à causer des frictions dans votre relation avec votre conjointe?

Employé DH-18-2-25-6-01-19-3 : Ah oui! Ben évidemment, quand t'es pas à l'écoute, c'est comme... Oui, ça a créé des frictions...

Certains éprouvent de la difficulté en raison des horaires de garderies qui entrent en conflit avec leurs horaires de travail. Certaines garderies s'ouvrant à 7 heures et fermant à 17h30, les parents ont parfois du mal à concilier cette responsabilité familiale avec les exigences de leur poste de travail qui nécessitent souvent des heures supplémentaires de travail. D'autres répondants affirment avoir connu des tensions au sein de leur couple et particulièrement avec leurs enfants. Ce sont surtout les femmes qui évoquent de manière plus systématique les problèmes qu'elles rencontrent avec leurs enfants :

J'arrive le soir, je suis crevée. Souvent, mes enfants ils disent « mais maman, tu fais rien de la journée, t'es assise devant un ordi, t'es pas fatiguée, tu peux pas être fatiguée physiquement! », mais le travail mental est plus fatiguant que le travail physique.

Fait que j'arrive le soir, pis mes enfants vont me parler, pis j'ai les deux yeux dans la graisse de binnes ou je m'endors sur le divan à 7 heures et demie, 8 heures. Je ne suis pas là, je ne suis pas présente. Pis ça, ça me dérange (CGF-3-13-27-6-01-19-3).

L'absence des mères à la maison lors des périodes de surcharge de travail crée des tensions allant parfois jusqu'aux reproches de l'enfant envers son parent : « T'es jamais là! Tu ne t'occupes pas de moi! » (DF-14-16-19-6-01-19-3).

Une répondante a même affirmé qu'elle avait refusé une promotion car cela aurait trop empiété sur sa vie personnelle, aurait créé des problèmes avec ses enfants et son conjoint et aurait été susceptible de la mener à l'épuisement :

Je me dis que je m'approchais du *burnout*, après les voyages à Toronto et tout. Je ne le saurais jamais si c'était vraiment juste ça, j'ai eu des problèmes de santé, pis là, j'étais plus capable de prendre la charge de travail qu'on me donnait. Pis j'aimais mieux dire « non, je suis pu capable, arrêtez! » (AF-14-7-22-5-01-19-3).

Les divorces et les séparations représentent un problème relevé dans le discours de 2 femmes qui font toutefois référence à des cas multiples de tensions au sein de couples dans leur milieu professionnel :

Des filles pis des gars, qui avaient des gros problèmes de couple, parce qu'ils étaient ici 7 jours semaine. Un conjoint accepte ça un laps de temps, pas un an (DF-19-2-29-6-01-19-31).

La même répondante décrit le cas d'un collègue qui refuse le surplus de travail et ses conséquences sur sa vie de couple :

On avait un petit jeune du design, à un moment donné, il leur a dit : « là, écoutez, foutez-moi à la porte si ça marche pas, mais moi, faut que je parte trois semaines, parce que je vais me retrouver avec le divan dans la rue. Moi j'ai trois enfants, une femme et une maison, je perdrais pas toute, pour *TI 3!* », mais il a pas été tout seul. Ah non, il a pas été tout seul. À un moment donné, c'était une vraie *joke*, c'était rendu un *running gag* : « quel couple va péter? » (DF-19-2-29-6-01-19-31).

D'autres, en parlant des conséquences que la surcharge de travail entraîne, rajoutent :

Ben ça se traduisait par une fille qui voulait se séparer, j'pouvais pu m'entendre avec mon chum, les enfants, j'avais des problèmes avec eux autres... j'étais devenue comme toute débalancée, là... Pis c'est pas parce que je voulais travailler plus, mais là, tout à coup, y a plus rien qui me plaisait... (AF-14-7-22-5-01-19-3).

Oui, épuisement professionnel, conflit familial, conflits personnels à l'interne, euh. Ça a été très dur, des amis, des conflits avec des amis ici à l'interne (AH-18-14-1-6-01-19-3).

En vertu d'heures de travail très longues, de surcharge de travail, d'exigences de flexibilité très grandes, ma population souffre de problèmes de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Or on a vu au chapitre un que cela constitue un important facteur de risque pour la santé mentale.

#### 4.3.2 Les problèmes de santé

L'entreprise exige des employés un rendement élevé et constant, ainsi qu'une grande flexibilité et un investissement physique et psychologique total dans les tâches qui leur sont attribuées

Intervieweuse : Est-ce que cette façon de travailler 10, 12, 13, 14 heures par jour, 7 jours sur 7, ça vous a amené à un état limite ou euh... est-ce que vous êtes allé comme aux limites de vous-mêmes, pis là...?

Employé AH-4-2-21-6-01-19-3 : Je pense que oui. Vers la fin, j'étais fatigué physiquement, là... j'étais brûlé. Y a une journée, j'étais même pu capable de toucher au clavier. J'étais juste devant le clavier, je le regardais... pis on m'a demandé de retourner chez moi à ce moment-là... j'étais vraiment fatigué.

J'ai relevé de nombreux problèmes de santé dans le discours des répondants, autant les femmes que les hommes. Plus de la moitié de l'échantillon, soit 48 répondants au total, parle des effets de la pression et de la surcharge de travail sur la santé. Il s'agit soit d'un discours relatif à une expérience vécue, soit d'un discours relatif à l'expérience de personnes faisant partie de l'entourage du répondant.

L'épuisement professionnel apparaît comme une des conséquences principales de la surcharge de travail :

Moi en un an, j'ai vu 7 personnes partir en *burnout*. 7 personnes dont une personne que je voyais dépérir, je la voyais dépérir, je disais « elle va lâcher, elle va lâcher! ». Pis finalement, elle a lâché, elle est partie en *burnout* (CGH-1-18-14-6-01-19-3).

On a, je dirais depuis les 4, 5 dernières années... oui, y a eu assez de *burnout*. Avant, on en parlait pas de t'ça, ça existait pas dans l'informatique des *burnout* (ASF-3-3-11-7-01-19-3).

J'ai connu des gens qui ont fait, carrément, des *burnout*, parce qu'y avaient trop travaillé, pis... j'veux dire, c'était pas leur vie familiale ou leur vie personnelle qui leur demandait trop: c'est vraiment le travail. Pis qui se sont ramassés... (DF-14-16-19-6-01-19-3).

Certains employés sortent complètement du projet et arrêtent d'y travailler :

C'est ben difficile. Je me disais : « ah non, je peux pas, je peux pas ». Pis là, à un moment donné, je dis « si je fais rien, là c'est moi qui va y passer! Ça va être le *burnout* (...) » on sait ce que le corps (...) le stress, on sait pas (...) comment ça peut réagir sur notre corps. Fait que là, j'ai comme, tiré la *plogue*, comme on dit ! (CGSF-12-5-10-10-01-19-3).

La récurrence des périodes de surcharge de travail se traduit alors par des phénomènes d'essoufflement, de ras-le-bol qui rendent le climat de travail tendu et mènent selon les répondants à des situations d'épuisement : « C'est beaucoup de stress. Beaucoup de stress parce que maintenant, faut essayer de satisfaire tout le monde, mais on est comme responsable » (AF-4-14-5-6-01-19-3).

Les employés jugent qu'ils travaillent beaucoup d'heures comme noté précédemment :

Il y a des gens qui ont travaillé sur le projet X, qui ont fait des semaines de 80 heures pendant 5 semaines collées pour arriver à livrer un mandat qu'on avait à livrer pour le 19 avril. Ça a été assez. Moi je ne rentrais pas tout seul. Il fallait que je coordonne ces gens-là. D'ailleurs, ça a même généré des frustrations chez des gens externes, qui étaient pigistes. Il y a même un pigiste qui a dit carrément « je veux plus travailler avec vous autres, vous êtes malades ! » (DH-16-12-21-8-01-19-3).

Parmi les problèmes de santé relevés dans le discours des répondants on retrouve également la fatigue intense, les maux de tête, les maux de dos, les serremments au niveau de la poitrine, l'urticaire, les comportements colériques, les insomnies ou encore les vomissements : « J'ai eu des périodes tellement stressantes que t'avais des vomissements » (SH-4-3-5-6-01-19-3) qui sont d'une part, des symptômes dus au stress (Asberg, Nygren et Rylander, 2001) et d'autre part, les premiers signes de l'épuisement professionnel (Estryn-Behar, 1997). Bien entendu, le sentiment de stress est ressenti par les répondants à des degrés différents car, comme l'affirment Lazarus

et Folkman (1984), le stress est une sensation que chaque individu ressent différemment selon sa perception, sa condition et son environnement. Tant chez les femmes que chez les hommes, le stress au travail est prédicteur de problèmes de santé mentale et physique (Statistique Canada, 2001). Wallot (1997) ainsi que Cordes et Dougherty (1993) expliquent que les personnes victimes de cet état sont celles travaillant dans un milieu dont les demandes sont exigeantes et celles étant en contact continu avec une clientèle. Ces deux éléments faisant partie des caractéristiques de l'échantillon, amènent à considérer la présence de risque de problèmes de santé chez ma population qui, par ailleurs, en manifestent déjà certains ! Les employés malades n'ont pas beaucoup de succès en outre sur le plan des congés de maladie : la salariée DF-19-2-29-6-01-19-3 a été rappelée de son congé de maladie pour épuisement professionnel avant la fin et ce, contre l'avis de son médecin. Alors même quand ils parviennent à en avoir un, le délai de repos n'est parfois pas respecté.

Les répondants utilisent deux stratégies pour transiger avec le stress (*coping*) relatif à la charge de travail tel que définies au chapitre un (Cohen, 1984). Il s'agit de la recherche de l'information et de l'action directe. Plus exactement, soit ils négocient avec leur supérieur immédiat ou leur client afin de conclure des arrangements et ne pas être surchargés de travail (la recherche d'information), soit ils emploient des moyens plus directs en décidant de changer de projet, de démissionner ou encore tout simplement de refuser de travailler en heures supplémentaires (les actions directes). La recherche d'information n'implique pas une diminution de la charge de travail et donc l'amélioration de l'environnement de travail. Le client, ou le supérieur immédiat repousse très rarement les délais de livraison tel que vu auparavant. Négocier le report d'un délai est plutôt une stratégie individuelle de défense mise en œuvre par certains employés, sans forcément remporter un grand succès.

Si on reprend la définition du concept de stress, telle qu'élaborée par Aubert et Pagès (1989) dans l'ouvrage d'Estryn-Behar (1997), on voit qu'elle fait référence à :

Une perturbation de l'individu pouvant être liée à sa situation dans l'organisation ou à une modification de celle-ci, requérant l'adaptation de l'individu à des demandes nouvelles (p. 26).

Ce qui retient l'attention ici, c'est l'idée de « demandes nouvelles ». L'individu aurait donc une tendance au stress quand celui-ci connaît des demandes nouvelles, liées à un changement dans son organisation professionnelle, or les répondants connaissant sans cesse des changements dans leur milieu de travail, changements permanents relatifs à l'organisation par projets, changements dus aux acquisitions et aux fusions, aux demandes de dernières minutes ou encore aux urgences! Outre cela, cette forme d'organisation du travail, du fait qu'elle implique un changement régulier dans les équipes qui se font et se défont constamment, prive les employés de développer des réseaux sociaux durables, réseaux susceptibles de les soutenir en cas de besoin :

Faut, à chaque fois prouver ou...un moment donné les gens ont confiance en toi, savent ce que tu peux faire, ce que tu vaux, dans quoi tu excelles. Mais à chaque fois, aussitôt qu'il y a un projet qui est terminé, ben là tu recommences à neuf. Puis, tu recommences vraiment à neuf au complet, là (CGF-3-6-24-7-01-19-3).

Il est nécessaire d'ajouter ici que selon l'Enquête nationale sur la santé de la population en 1994 (Webographie, Santé Canada), les individus les plus diplômés et occupant des postes de professionnels sont plus enclins à connaître des situations de stress. Or, on sait que les répondants interrogés représentent une main-d'œuvre hautement qualifiée et donc, plus exposée au stress.

## CONCLUSION

Les résultats discutés plus haut indiquent que le portrait de l'organisation du travail de mon échantillon met en évidence plusieurs facteurs de risque organisationnels déjà reconnus dans les travaux pour leurs conséquences en termes de problèmes de santé, physique et surtout mentale. On peut donc supposer que la population observée est à risque puisque celle-ci est exposée aux facteurs organisationnels favorisant les problèmes de santé. Les témoignages suggèrent à cet égard que l'organisation du travail dans ces entreprises a une incidence délétère sur la santé mentale des travailleurs. C'est à partir de l'analyse des entretiens des répondants que j'ai pu dresser ce portrait du climat organisationnel des entreprises. Les informations concernant ce climat sont, rappelons-le, issues des perceptions que les individus interrogés ont de leur environnement professionnel.

Dans un contexte de grande concurrence dans le secteur des services aux entreprises, les demandes formulées à l'égard des employés questionnés sont de plus en plus grandes et elles font de plus en plus disparaître la frontière entre la vie privée et la vie de travail, entraînant chez eux une augmentation de la charge de travail, qui a pour effet l'aggravation du niveau de stress (Webographie, Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie). Ces derniers, constamment sous pression, ont divers problèmes de santé qui peuvent aller jusqu'à l'épuisement professionnel (Estryn-Behar, 1997). Ces constats confirment les résultats d'études semblables menées dans divers secteurs dont certains sont connexes, au Québec et ailleurs. Certains des répondants témoignent de leur stress ou de symptômes d'épuisement professionnel, d'autres personnes n'ayant pas connu une situation d'épuisement parlent volontiers de l'expérience de leurs proches et de leurs collègues.

À travers le discours des répondants, on reconnaît les caractéristiques de l'organisation de travail par gestion de projets et des services déjà repérées dans certains travaux. Impliquant beaucoup de contraintes, cette nouvelle forme



d'organisation du travail en expansion dans la nouvelle économie influe sur la santé des travailleurs. En outre, les facteurs de pression et de surcharge de travail, tant externes qu'internes, que j'ai déduits du discours des répondants renvoient à des facteurs de risque pour la santé mentale au travail déjà étudiés dans divers travaux. Ma population est soumise à plusieurs de ces facteurs. Par ailleurs, prolongeant un raisonnement de Christophe Dejours (2000), on repère la présence d'un facteur nouveau, à la fois parce que peu développé dans le corpus des travaux sur la santé mentale au travail et parce qu'en expansion dans les milieux de travail : l'hyper sollicitation des travailleurs, dans ce cas-ci par les clients.

Dans toutes les entreprises visitées, bureaucraties ou entreprises du savoir, les exigences professionnelles s'intensifient, la charge de travail des employés croît et avec elle la demande d'heures de travail. La division de l'échantillon d'entreprises, à savoir cinq entreprises de la nouvelle économie et deux bureaucraties traditionnelles, ne permet pas de relever des distinctions notables dans l'organisation du travail. Si *Gestion immobilière* n'organise pas le travail par projets, elle a également des activités qui consistent principalement à transiger avec le client. Dans les cinq organisations de la nouvelle économie ainsi que l'une des bureaucraties de mon étude (service informatique de *Assurances*), j'ai observé un même mode d'organisation du travail relatif à la gestion par projets et c'est ce qui rapproche ces entreprises.

Tout porte à croire que le milieu de l'informatique a une culture qui lui est propre, une culture dont l'influence est assez grande pour que les services informatiques des bureaucraties de mon échantillon aient des pratiques d'emploi plus semblables à celles des petites entreprises de la nouvelle économie qu'à celles des grandes bureaucraties. Par ailleurs, on n'oublie pas que le point commun entre les sept entreprises est qu'elles dispensent toutes des services aux entreprises, services très spécialisés qui requièrent une constante interaction entre le client et le fournisseur. Cette interaction est par ailleurs prise en charge en grande partie par les professionnels eux-mêmes, au sein d'une organisation du travail peu hiérarchisée où l'autonomie du travailleur s'accompagne d'une lourde responsabilité.

Considérant cette similarité entre les sept entreprises, il est également intéressant de remarquer que les modes d'organisation du travail de l'économie du savoir ne lui sont pas exclusifs, au contraire. En effet, à travers l'échantillon d'entreprises, on remarque, comme le relève également une récente étude réalisée par Statistique Canada (Baldwin et Beckstead, 2003), que les entreprises de la nouvelle économie, mettant l'accent sur la disponibilité et la flexibilité des employés, empruntent largement le mode d'organisation du travail propre à la gestion de projets. En ce sens, la nouvelle économie se caractérise par l'adoption d'un mode d'organisation du travail, la gestion par projets, et c'est ce mode qui engendre les conséquences dont on fait état ici, bien qu'on utilise souvent l'expression « secteur de la nouvelle économie ».

Parmi les avenues de recherches intéressantes, je juge essentiel d'approfondir les travaux sur l'organisation du travail par gestion de projets qui, à travers ses principes de travail, semble comporter plusieurs facteurs de risque pour la santé mentale des individus et dans un même temps, être le point commun entre plusieurs entreprises de secteur différent. La logique de « faire plus avec moins » permet bien sûr de réduire les coûts d'opération dans le contexte d'un marché concurrentiel mais menace la santé mentale des travailleurs. Les problèmes de santé mentale représentent une priorité sociale, et aussi de recherche, si on prend en compte les coûts de tous ordres, humains, sociaux tant que financiers, qu'ils engendrent. Entre autres, l'absentéisme cause d'importantes pertes financières pour les entreprises. L'état de santé de la population active a donc un effet immédiat sur l'économie nationale (Webographie, Martel, c). Les pertes économiques engendrées par les maladies professionnelles constituent dès lors une entrave pour le développement de chaque pays sans oublier les coûts humains de la souffrance. Ceci amène à considérer l'amélioration des conditions de travail comme un investissement judicieux, tant économique que social.

Il serait bien sûr intéressant aussi de mesurer l'état réel de santé mentale de cette population au moyen d'indices connus, tels que ceux qui sont suggérés à la fin du

chapitre trois sur la méthode. Il serait aussi intéressant de mesurer le taux de problèmes de santé déclarés par la même population : absentéisme, consultations médicales, diagnostics posés, consommation de médicaments, congés de maladie accordés, etc. À la lumière de cette brève incursion dans le discours d'acteurs non interrogés a priori sur leur santé psychologique, la question mérite selon moi d'être posée.

## ANNEXE I : GUIDE D'ENTREVUE POUR LA DIRECTION ET LES SUPERIEURS IMMEDIATS

### Identification du – de la répondante

Attribution d'un code d'entrevue  
Remise à l'intervieweur-euse du guide papier avec les données socio-démographiques par le-la répondant-e  
Remise de l'entente d'anonymat à la personne interviewée  
Titre du poste occupé

### Introduction

Préciser le thème général abordé dans le cadre de notre projet de recherche, ses objectifs, etc., au besoin  
Préciser la catégorie de personnes qui nous intéresse : les informaticiens-informaticiennes (dans certains cas, programmeurs - programmeuses), les ingénieur-e-s, les gestionnaires, les scientifiques  
Préciser que toutes les questions s'appliquent à ces catégories et non aux autres, s'il y a d'autres catégories de personnel dans l'entreprise  
Mise en garde : cet entretien sera plus long que celui que nous aurons avec vos employés

### Aide mémoire : histoire et description de l'entreprise

Date de création de l'entreprise  
Activité et secteur économique  
Chiffre d'affaires  
Croissance  
Taille de l'entreprise  
Composition du personnel par sexe et par âge (ensemble du personnel)  
Ancienneté moyenne des employés  
Niveau scolaire moyen  
Les différentes formes de rémunération qui sont utilisées

### La gestion des ressources humaines

1. Quel est le titre du poste que vous occupez?

Pour les autres questions de l'entrevue, la période de référence est la dernière année écoulée  
Si l'employé n'occupe son emploi que depuis 6 mois ou plus, sa période d'emploi réelle est la période de référence

2. Quelles sont les valeurs promues à l'intérieur de l'entreprise?

3. Quels sont, parmi les suivants, les secteurs où vous connaissez des problèmes de gestion des ressources humaines (pour les catégories de personnel visées par notre étude)?

Recrutement, capacité d'attraction de la main-d'œuvre

Roulement du personnel, rétention du personnel clef

Absentéisme

Retard

Stress des employés

Implication des employés

Productivité et rendement

Satisfaction des employés

Créativité et innovation

Coût de la main d'œuvre

Heures supplémentaires

4. Quelles sont, selon vous, les raisons principales des départs (dans les catégories...)?
5. Quels sont, pour votre entreprise, les coûts directs et indirects que représente la perte d'un employé? Est-ce que cela varie selon catégories visées par l'étude?
6. Quels sont les règles et les critères de promotion et d'avancement dans votre entreprise (par catégorie d'employé-e-s, si différent)?
7. Quel est (toujours parmi les catégories d'emploi visées par le projet) « l'employé-e idéal-e », celui, celle qui correspond le mieux à vos attentes et à votre entreprise?

#### **Vos pratiques et vos programmes de conciliation entre l'emploi et la famille**

8. Nous allons remplir le tableau suivant ensemble.

Mesures et pratiques organisationnelles	Offertes par l'entreprise ; officiellement écrite ou pratique non écrite, au cas par cas (rempli à l'avance)	Qu'est-ce qui a motivé sa mise en place, quelle est son histoire? (absentéisme, retards, insatisfaction des employés, concurrence des autres employeurs, perte d'employés, demande des employés, problèmes énoncés Q. 4, etc.)	Les plus utilisées par les employé – e - s	Celles que vous utilisez vous-même (attendre Q. 26)
Service de garderies				
Aide financière pour frais de garde				
Garde des enfants d'âge scolaire				
Aide financière à l'éducation				
Aide d'urgence <sup>1</sup>				
Aide aux dépendants à autonomie réduite				
Services d'information et de référence				
Utilisation du téléphone au travail pour des raisons personnelles				

<sup>1</sup> L'aide d'urgence : l'employé-e peut recevoir rapidement de l'aide pour prendre soin de ses enfants ou s'occuper des personnes à sa charge ayant une autonomie réduite advenant une situation d'urgence. Les deux formes d'aides les plus fréquemment offertes par les organisations sont le transport d'un enfant malade ou accidenté dans un centre de soins et l'offre de services exceptionnels pour personnes à charge ayant une autonomie réduite malades ou hospitalisées (Source: Guérin, St-Onge, Trottier, Simard & Haines, 1996).

Mesures et pratiques organisationnelles	Offertes par l'entreprise ; officiellement écrite ou pratique non écrite, au cas par cas (rempli à l'avance)	Qu'est-ce qui a motivé sa mise en place, quelle est son histoire? (absentéisme, retards, insatisfaction des employés, concurrence des autres employeurs, perte d'employés, demande des employés, problèmes énoncés Q. 4, etc.)	Les plus utilisées par les employé - e - s	Celles que vous utilisez vous-même (attendre Q. 26)
Compléments de salaire lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant				
Congés supplémentaires lors de la naissance d'un enfant (excluant les congés prévus par la loi)				
Congés supplémentaires lors de l'adoption d'un enfant (excluant les congés prévus par la loi)				
Congés de paternité lors de la naissance d'un enfant (excluant les congés prévus par la loi)				
Congés pour des raisons personnelles				

Mesures et pratiques organisationnelles	Offertes par l'entreprise ; officiellement écrite ou pratique non écrite, au cas par cas (rempli à l'avance)	Qu'est-ce qui a motivé sa mise en place, quelle est son histoire? (absentéisme, retards, insatisfaction des employés, concurrence des autres employeurs, perte d'employés, demande des employés, problèmes énoncés Q. 4, etc.)	Les plus utilisées par les employé - e - s	Celles que vous utilisez vous-même (attendre Q. 26)
Programmes d'aide aux employe-e-s				
Absence possible au cours de la journée de travail pour des raisons personnelles				
Assurance collective familiale				
Services domestiques à accès rapide				
Horaire flexible				
Horaire comprimé volontaire				
Travail à temps partiel volontaire				
Travail partagé volontaire				
Travail à domicile				
Cheminement de carrière adapté aux exigences personnelles				



Mesures et pratiques organisationnelles	Offertes par l'entreprise ; officiellement écrite ou pratique non écrite, au cas par cas (rempli à l'avance)	Qu'est-ce qui a motivé sa mise en place, quelle est son histoire? (absentéisme, retards, insatisfaction des employés, concurrence des autres employeurs, perte d'employés, demande des employés, problèmes énoncés Q. 4, etc.)	Les plus utilisées par les employé – e - s	Celles que vous utilisez vous-même (attendre Q. 26)
Aide aux familles des employés déplacés géographiquement				
Programme d'équité en emploi				
Avance de paye				

9. Dans la plupart des cas, avec qui l'employé doit-il traiter pour des cas de CEF?

Quel est alors l'interlocuteur?

- Le supérieur immédiat
- La direction
- La direction des ressources humaines
- Autre

Questions à poser s'il y a programmes de CEF formalisés dans l'organisation

10. Comment mesurez-vous l'utilisation par les employés des programmes de CEF chez vous? Qui est responsable? Quel est le suivi qui est fait?

11. Quels sont les résultats que vous observez? (Exemples concrets d'effets)

Augmentation du chiffre d'affaires

Absentéisme

Retard

Roulement de personnel

Rétention du personnel clef

Heures supplémentaires

Implication des employés

Identification à l'entreprise

Ambiance de travail

Efficacité

Santé physique et mentale des employé-e-s  
 Satisfaction des employé-e-s  
 Création et innovation  
 Capacité d'attraction de la main d'œuvre

12. Les programmes et pratiques de conciliation emploi/famille sont-ils considérés par la direction comme des avantages sociaux, comme un élément du plan de gestion stratégique, ou comme un élément fondamental de la culture de l'entreprise ?

### **Votre propre conciliation entre l'emploi et la famille**

13. Comment définissez-vous la famille, qu'est-ce que c'est pour vous la vie familiale? Et la vie personnelle?

14. Comment définissez-vous le succès dans la vie familiale?

15. Quelles sont vos tâches et vos responsabilités dans la vie familiale?

16. Les tâches reliées à votre poste vous conduisent-elles à rencontrer des situations difficiles pour articuler votre vie professionnelle et votre vie familiale et personnelle? Quelle est leur fréquence?

1-jamais
2-rarement
3-de temps en temps
4-régulièrement
5-très souvent

### **Situations difficiles**

**Fréquence**  
 (de jamais à très  
 souvent, sur une échelle  
 de 1 à 5)

Heures de réunions qui entrent en conflit avec vos obligations personnelles

Surcharge de travail

Urgences qui obligent à rester après les heures régulières

Heures supplémentaires pour finir un projet (si applicable)

Voyages ou séjours à l'étranger

Heures de formation ou recyclage qui entrent en conflit avec vos obligations personnelles

Obligations liées à la vie sociale dans l'entreprise (soupers, activités récréatives, tâches de représentation qu'il est difficile de refuser)

Autres (détailler)

17. Lorsque vous avez rencontré ces situations difficiles (Q. 16), avez-vous déjà songé à prendre certaines décisions concernant votre travail comme par exemple...  
Si oui, pouvez-vous expliquer votre décision? (Les motifs, les contraintes, les conséquences)

1-jamais songé
2-vaguement songé
3- pensé
4-sérieusement pensé
5-avoir pris la décision de...

### Décisions

**Intensité**  
(de « vaguement songer » à « prendre la décision », sur une échelle de 1 à 5)

Passer d'un poste à temps complet à un poste à temps partiel  
Refuser ou ne pas considérer un poste impliquant un déménagement  
Refuser ou ne pas considérer une promotion ou un poste impliquant de lourdes responsabilités  
Changer d'emploi, quitter votre emploi actuel pour une autre entreprise qui tiendra davantage compte de votre situation  
Quitter le marché du travail pour un certain temps  
Interrompre des études  
Autre (détailler)

- 18.(Si applicable) Vous êtes-vous déjà absenté pour « raison personnelle » ou « familiale »?

1-jamais
2-rarement
3-de temps en temps
4-régulièrement
5-très souvent

Si oui, évaluez la fréquence  
Et pouvez-vous préciser la situation?

- 19.(Si applicable) Êtes-vous déjà arrivé en retard - ne serait-ce qu'à une réunion ou un événement spécial - pour « raison personnelle » ou « familiale » ?

1-jamais
2-rarement
3-de temps en temps

4-régulièrement

5-très souvent

Si oui, évaluez la fréquence

Et pouvez-vous préciser le contexte?

20. Est-ce qu'il vous est arrivé de mettre de côté, de négliger certaines responsabilités de votre vie familiale et personnelle pour accomplir des responsabilités professionnelles?

1-jamais

2-rarement

3-de temps en temps

4-régulièrement

5-très souvent

Ponctuel, régulier? Exemple (détailler)

(Le tableau peut servir d'exemple pour alimenter la personne répondante si elle a de la difficulté à répondre à la question.)

Revoir ses schémas de pensée, ses jugements sur certaines pratiques

Penser que notre vie de famille est meilleure parce que les deux parents travaillent.

Penser qu'il y a plus d'avantages que de désavantages à notre style de vie.

Penser que le fait d'avoir une carrière a fait de moi un(e) époux/épouse que je n'aurais pu l'être autrement.

Déléguer

Encourager vos enfants à s'entraider quand cela est possible.

Encourager vos enfants à être plus autonomes.

Déléguer des tâches aux autres membres de la famille.

Limiter ses activités annexes

Éliminer certaines activités communautaires

Couper dans les activités externes dans lesquelles je suis impliqué.

Couper dans les loisirs.

Modifier les standards sur la façon dont doivent être faites les tâches domestiques.

Utiliser du soutien externe

Prévoir quelqu'un pour s'occuper des enfants afin de passer un peu de temps seul(e) avec son/sa conjoint(e).

Utiliser les membres de la famille élargie pour du support et des encouragements.

Développer des amitiés avec des couples à double carrière confrontés aux mêmes difficultés.

21. Est-ce qu'il vous est arrivé de mettre de côté, de négliger certaines responsabilités de votre vie professionnelle pour accomplir des responsabilités de votre vie familiale et personnelle?

1-jamais
2-rarement
3-de temps en temps
4-régulièrement
5-très souvent

Combien de fois

Exemples :

<p> limiter son implication au travail pour favoriser sa vie familiale et personnelle</p>	<p> limiter mon implication au travail, savoir dire non à certaines choses que je pourrais faire. Diminuer le temps que je passe au travail. Planifier mes changements de carrière en fonction des besoins de ma vie familiale et personnelle.</p>
<p> Compartimenter</p>	<p> Planifier que les changements majeurs dans ma vie familiale et personnelle ne perturberont pas mes objectifs de carrière. Faire un meilleur usage de mon temps au travail. Séparer ma vie professionnelle de ma vie familiale et personnelle afin de me concentrer sur une seule à la fois.</p>
<p> Éviter les responsabilités</p>	<p> Remettre à plus tard certaines tâches jusqu'à ce que les pressions pour les faire diminuent. Trouver des excuses légitimes pour ne pas faire certaines tâches que je n'aime pas. Utiliser ses responsabilités d'ordre personnel pour justifier son refus de nouvelles responsabilités professionnelles.</p>

22. Vous est-il arrivé de déléguer et/ou de négocier certaines responsabilités de votre vie professionnelle au bénéfice de votre vie familiale et personnelle?

À ou avec qui?

Exemples :

<p> Éviter les responsabilités</p>	<p> Remettre à plus tard certaines tâches jusqu'à ce que les pressions pour les faire diminuent. Trouver des excuses légitimes pour ne pas faire certaines tâches que je n'aime pas. Utiliser ses responsabilités d'ordre personnel pour justifier son refus de nouvelles responsabilités professionnelles.</p>
------------------------------------	---

23. Vous est-il arrivé de déléguer ou de négocier certaines responsabilités de votre vie familiale et personnelle au bénéfice de votre vie professionnelle?

À ou avec qui?

→ Enfants

→ Conjoint-e

→ Parentèle

- Amis
- Soutien externe
- Autres

Exemples :

Revoir ses schémas de pensée, ses jugements sur certaines pratiques	<p>Penser que notre vie de famille est mieux parce que les deux parents travaillent.</p> <p>Penser qu'il y a plus d'avantages que de désavantages à notre style de vie.</p> <p>Penser que le fait d'avoir une carrière a fait de moi un(e) époux/épouse que je n'aurais pu l'être autrement.</p>
Déléguer	<p>Encourager vos enfants à s'entraider quand cela est possible.</p> <p>Encourager vos enfants à être plus autonomes.</p> <p>Déléguer des tâches aux autres membres de la famille.</p>
Utiliser du soutien externe	<p>Prévoir quelqu'un pour s'occuper des enfants afin de passer un peu de temps seul(e) avec son/sa conjoint(e).</p> <p>Utiliser les membres de la famille élargie pour du support et des encouragements.</p> <p>Développer des amitiés avec des couples à double carrière confrontés aux mêmes difficultés.</p>

24. De façon générale, en ce qui concerne vos responsabilités personnelles, avez-vous plus tendance à les déléguer, à les négocier ou à faire le maximum sans en discuter avec votre conjoint (ou autre)?

25. De façon générale, en ce qui concerne vos responsabilités professionnelles, avez-vous plus tendance à les déléguer, à les négocier ou à faire le maximum sans en discuter avec vos collègues et vos subordonné-e-s (ou autre)?

26. Utilisez-vous les programmes et des mesures de conciliation travail/famille offerts par votre entreprise? Si oui, lesquels (cf. tableau)? Si non, pourquoi ne les utilisez-vous pas?

### Conclusion de l'entretien

27. Selon vous, quels sont les principaux avantages, pour une entreprise, d'avoir un programme de CEF? Quels en sont les inconvénients?

28. Souhaitez-vous revenir sur certains points ou rajouter quelque chose?

## ANNEXE II : GUIDE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉS

### Identification du- de la répondant-e

Attribution d'un code d'entrevue

Remise à l'intervieweuse – eur du guide papier avec les données socio-démographiques par le-la répondant-e

Remise de l'entente d'anonymat à la personne interviewée

### Introduction

Préciser le thème général abordé dans le cadre de notre projet de recherche, ses objectifs, etc., au besoin

### Caractéristiques de l'emploi

1. Quel est le titre du poste que vous occupez? Depuis combien de temps occupez-vous ce poste? Quel poste occupiez-vous avant si vous étiez dans cette compagnie? (ça permet de voir aussi les modes de promotion et d'avancement)
2. Est-ce un emploi à temps partiel ou à temps complet? Faire préciser le temps prévu dans le contrat de travail (temps officiel) et le temps effectivement fait chaque semaine (temps réel travaillé)
3. Pouvez-vous décrire les différentes tâches que vous avez à exécuter dans votre travail? Faire préciser s'il y a de l'encadrement ou de la gestion
4. Quelles sont les exigences de votre poste en termes de diplôme et d'expérience?
5. Êtes-vous très autonome dans votre travail ou bien y a-t-il beaucoup de supervision et de contrôle de la part de votre direction? Êtes-vous par ex libre d'organiser votre travail, vos tâches et votre agenda?
6. Est-ce un travail avec beaucoup de tâches répétitives?
7. Êtes-vous souvent en interaction avec d'autres personnes pour réaliser votre travail? Passez-vous beaucoup de temps en réunion? Faire préciser le temps en réunions formelles et en rencontres informelles
7. Dans votre travail, diriez-vous que la pression (pression au rendement, par ex, rythme des demandes professionnelles) est stable, à la hausse ou à la baisse?
9. Quel est selon vous « l'employé idéal » de votre employeur (pour faire miroir à la question posée à l'employeur et pour croiser avec d'autres réponses au guide

d'entretien). Si incompréhension, demander ce qu'il faut faire dans la compagnie pour se faire valoir, pour répondre aux attentes de la compagnie.

10. Comment définissez-vous le succès au travail? Qu'est ce qui fait que vous avez l'impression de réussir au travail?

Pour les autres questions de l'entrevue, la période de référence est la dernière année écoulée

Si l'employé n'occupe son emploi que depuis 6 mois ou plus, sa période d'emploi réelle est la période de référence

### **Conciliation entre l'emploi et la famille**

11. Comment définissez-vous la famille, qu'est-ce que c'est pour vous la vie familiale? Est ce que vous faites une différence entre vie familiale et la vie personnelle?

12. Comment définissez-vous le succès, la réussite dans la vie familiale?

13. Quelles sont vos tâches et vos responsabilités dans la vie familiale? Demander si le/la conjoint-e travaille et combien d'heures. Le répondant est ainsi davantage amené à expliquer en détail le partage et l'organisation avec sa conjointe au lieu de simplement dire « on se partage tout ».

14. Les tâches reliées à votre poste vous conduisent-elles à rencontrer des situations difficiles pour articuler votre vie professionnelle et votre vie familiale et personnelle? Quelle est leur fréquence?

1-jamais
2-rarement
3-de temps en temps
4-régulièrement
5-très souvent

#### **Situations difficiles**

**Fréquence**  
(de jamais à très souvent,  
sur une échelle de 1 à 5)

Heures de réunions qui entrent en conflit avec vos obligations personnelles

Surcharge de travail

Urgences qui obligent à rester après les heures régulières

Heures supplémentaires pour finir un projet

Voyages ou séjours à l'étranger

Heures de formation ou recyclage qui entrent en conflit avec vos obligations personnelles

Obligations liées à la vie sociale dans l'entreprise (soupers, activités récréatives, tâches de représentation qu'il est difficile de refuser)

Autres (détailler)

15. Y a-t-il d'autres conséquences à ces situations difficiles que vous n'avez pas encore abordées?



Exemples et stratégies utilisées par rapport à chaque situation s'il y a lieu

16. a) Lorsque vous avez rencontré ces situations difficiles (Q. 14), avez-vous déjà songé à prendre certaines décisions concernant votre travail comme par exemple...?

1-jamais songé
2-vaguement songé
3- pensé
4-sérieusement pensé
5-avoir pris la décision de...

- b) Si oui, pouvez-vous expliquer votre décision? (Les motifs, les contraintes, les conséquences)

**Décisions**

**Intensité**

(de « vaguement songer » à « prendre la décision », sur une échelle de 1 à 5)

Passer d'un poste à temps complet à un poste à temps partiel

Refuser ou ne pas considérer un poste impliquant un déménagement

Refuser ou ne pas considérer une promotion ou un poste impliquant de lourdes responsabilités

Quitter le marché du travail pour un certain temps

Interrompre des études

Changer d'emploi, quitter votre emploi actuel pour une autre entreprise qui tiendra davantage compte de votre situation

Autre (détailler)

17. Vous êtes-vous déjà absenté pour « raison personnelle » ou « familiale »? Si oui, évaluez la fréquence

1-jamais
2-rarement
3-de temps en temps
4-régulièrement
5-très souvent

Et pouvez-vous préciser la situation?

18. Êtes-vous déjà arrivé en retard pour « raison personnelle » ou « familiale »? Si oui, évaluez la fréquence

1-jamais
2-rarement
3-de temps en temps

4-régulièrement  
5-très souvent

Et pouvez-vous préciser le contexte?

19. Est-ce qu'il vous est arrivé de mettre de côté, de négliger certaines responsabilités de votre vie familiale et personnelle pour vous acquitter des responsabilités professionnelles?

Ponctuel, régulier?

1-jamais  
2-rarement  
3-de temps en temps  
4-régulièrement  
5-très souvent

Exemples :

(Le tableau peut servir d'exemple pour alimenter la personne répondante si elle a de la difficulté à répondre à la question.)

Revoir ses schémas de pensée, ses jugements sur certaines pratiques	<p>Penser que notre vie de famille est meilleure parce que les deux parents travaillent.</p> <p>Penser qu'il y a plus d'avantages que de désavantages à notre style de vie.</p> <p>Penser que le fait d'avoir une carrière a fait de moi un(e) époux/épouse que je n'aurais pu l'être autrement.</p>
Déléguer	<p>Encourager vos enfants à s'entraider quand cela est possible.</p> <p>Encourager vos enfants à être plus autonomes.</p>
Limiter ses activités annexes	<p>Déléguer des tâches aux autres membres de la famille.</p> <p>Éliminer certaines activités communautaires</p> <p>Couper dans les activités externes dans lesquelles je suis impliqué.</p> <p>Couper dans les loisirs.</p> <p>Modifier les standards sur la façon dont doivent être faites les tâches domestiques.</p>
Utiliser du soutien externe	<p>Prévoir quelqu'un pour s'occuper des enfants afin de passer un peu de temps seul(e) avec son/sa conjoint(e).</p> <p>Utiliser les membres de la famille élargie pour du support et des encouragements.</p> <p>Développer des amitiés avec des couples à double carrière confrontés aux mêmes difficultés.</p>

22. Vous est-il arrivé de déléguer et/ou de négocier certaines responsabilités de votre vie familiale et personnelle au bénéfice de votre vie professionnelle?

À ou avec qui?

→ Enfants

- Conjoint -e
- Parentèle
- Amis
- Soutien externe
- Autres

Exemples : (faire détailler)

Revoir ses schémas de pensée, ses jugements sur certaines pratiques	Penser que notre vie de famille est mieux parce que les deux parents travaillent. Penser qu'il y a plus d'avantages que de désavantages à notre style de vie. Penser que le fait d'avoir une carrière a fait de moi un(e) époux/épouse que je n'aurais pu l'être autrement.
Déléguer	Encourager vos enfants à s'entraider quand cela est possible. Encourager vos enfants à être plus autonomes. Déléguer des tâches aux autres membres de la famille.
Utiliser du soutien externe	Prévoir quelqu'un pour s'occuper des enfants afin de passer un peu de temps seul(e) avec son/sa conjoint(e). Utiliser les membres de la famille élargie pour du support et des encouragements. Développer des amitiés avec des couples à double carrière confrontés aux mêmes difficultés.

20. Est-ce qu'il vous est arrivé de mettre de côté, de négliger certaines responsabilités de votre vie professionnelle pour vous acquitter des responsabilités de votre vie familiale et personnelle?

Combien de fois

- |                     |
|---------------------|
| 1-jamais            |
| 2-rarement          |
| 3-de temps en temps |
| 4-régulièrement     |
| 5-très souvent      |

Exemples : (détailler)

Limitier son implication au travail pour favoriser sa vie familiale et personnelle	Limitier mon implication au travail, savoir dire non à certaines choses que je pourrais faire. Diminuer le temps que je passe au travail. Planifier mes changements de carrière en fonction des besoins de ma vie familiale et personnelle.
Compartimenter	Planifier que les changements majeurs dans ma vie familiale et personnelle ne perturberont pas mes objectifs de carrière. Faire un meilleur usage de mon temps au travail. Séparer ma vie professionnelle de ma vie familiale et personnelle afin de me concentrer sur une seule à la fois.
Éviter les responsabilités	Remettre à plus tard certaines tâches jusqu'à ce que

les pressions pour les faire diminuent.

Trouver des excuses légitimes pour ne pas faire certaines tâches que je n'aime pas.

Utiliser ses responsabilités d'ordre personnel pour justifier son refus de nouvelles responsabilités professionnelles.

21. Vous est-il arrivé de déléguer et/ou de négocier certaines responsabilités de votre vie professionnelle au bénéfice de votre vie familiale et personnelle?

À ou avec qui?

Exemples : (faire détailler : que signifiait déléguer dans cet exemple, les résultats de la délégation, etc.)

Éviter les responsabilités

Remettre à plus tard certaines tâches jusqu'à ce que les pressions pour les faire diminuent.

Trouver des excuses légitimes pour ne pas faire certaines tâches que je n'aime pas.

Utiliser ses responsabilités d'ordre personnel pour justifier son refus de nouvelles responsabilités professionnelles.

23. De façon générale, en ce qui concerne vos responsabilités personnelles, avez-vous plus tendance à les déléguer, à les négocier ou à faire le maximum sans en discuter avec votre conjoint (ou autre)?

24. De façon générale, en ce qui concerne vos responsabilités professionnelles, avez-vous plus tendance à les déléguer, à les négocier ou à faire le maximum sans en discuter avec vos collègues et vos subordonné-es (ou autre)?

### Évaluation des programmes par les employés

25. Nous allons remplir le tableau suivant ensemble.

Mesures et pratiques organisationnelles	Offertes par l'entreprise (rempli à l'avance)	Connues par les employées et employés	Que l'employé-e souhaiterait voir implantées
<b>Flexibilité dans le temps de travail</b> (semaine de travail comprimé, poste partagé, horaire variable, traitement différé, travail à temps partiel)			
<b>Flexibilité dans le lieu de travail</b> (régimes souples, lieux de travail variables, travail à domicile)			

<b>Congés (de convenance personnelle, faire préciser la politique de congés maladie, supérieurs au minimum légal lors de congés maternité, d'adoption ou de paternité)</b>			
<b>Aide financière</b> (prestations supplémentaires de chômage lors de maternité ou d'adoption, aide pour frais de garde ; aide financière à l'éducation, aide d'urgence, assurances familiales collectives, avance de paye, aide en cas de déménagement)			
<b>Dons corporatifs à des services communautaires</b> (soutien au lancement d'entreprises d'aide aux familles, garderies, soins pour personnes âgées)			
<b>Soutien pour les personnes à charge (enfant et parents)</b> (banque d'information, cours, service de référence ; service de garderie pour jeunes enfants + enfants d'âge scolaire + personnes dépendantes à autonomie réduite, services domestiques à accès rapide)			
<b>Aide à la gestion du stress lié au travail et à la famille</b> (cours,			

programmes d'aide aux employés PAE) je pose la question du PAE avant celle sur les attitudes et les gestes de la direction			
<b>Changement dans le management</b> (attente que les gestionnaires soutiennent dans leurs attitudes et gestes concrets traduisant le soutien à la CEF, cheminement de carrière adapté aux exigences personnelles et familiales, flexibilité quand problème de CEF) je reformule de cette façon : « Trouvez que les gestes et les attitudes de la direction traduisent un intérêt , une préoccupation pour la vie privée et familiale des employés? »			

26. Dans quelle mesure bénéficiez-vous du soutien de votre entreprise en cas de problème, dans une situation difficile d'articulation travail/vie familiale et personnelle?

De la direction  
De la direction des ressources humaines  
De votre supérieur immédiat  
Autre

27. Y a-t-il des limites à ce soutien? Lesquelles?

28. Vos collègues sont-ils plutôt des hommes ou des femmes? Comment vous entendez-vous avec les uns et les autres?

29. Chez le personnel de direction, est-ce principalement des hommes ou des femmes? Comment qualifieriez-vous vos relations avec les uns et les autres?

30. Selon vous, quels sont les obstacles à l'utilisation des mesures officielles de conciliation travail/famille...

Attitude de la direction,  
Attitude du supérieur,  
Attitude des collègues,  
Les pratiques organisationnelles de promotion

### **Conclusion**

31. Souhaitez-vous revenir sur certains points?

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2000) Résumé de la conférence sur le thème « The changing world of work », *Le monde du travail en mutation*, Magazine de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, no 2, p. 43-44, disponible à l'adresse électronique suivante : [http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/2/fr/index\\_15.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/2/fr/index_15.htm)
- Association canadienne pour la santé mentale (1995) « La santé mentale et le milieu de travail », *Virage*, vol. 1, no 1, Journal de l'Association canadienne pour la santé mentale, disponible à l'adresse électronique suivante : <http://www.acsm-ca.qc.ca/virage/dossiers/milieu-de-travail.html>
- Association canadienne pour la santé mentale (2000) « Les facteurs de risque liés aux problèmes de santé mentale au travail », *Virage*, vol. 5, no 4, Journal de l'Association canadienne pour la santé mentale, Édition de l'Été, disponible à l'adresse électronique suivante : <http://www.acsm-ca.qc.ca/virage/adulte-couple/les-facteurs-de-risque.html>
- AGUILERA, Donna C. (1995) *Intervention en situation de crise*, Paris, Inter Éditions
- AKRAM, B. Ellyas et Marc LAIMÉ (2000) « Fortune et infortunes de la nouvelle économie », *Le Monde diplomatique*, Édition de Mai, p. 12
- ALLAIRE, Mylène (2002) « La gestion efficace des problèmes de santé mentale », *Effectif*, vol. 5, no 1, p. 28-31
- ALVESSON, Mats (2000) « Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 8, p. 1101-1123
- AMBROSE, Delorese (1996) *Healing the downsizing organization*, New York, Harmony
- ANDERSON-GOUGH, Fiona, GREY Christopher et Keith ROBSON (2000) « In the name of the client », *Human Relations*, vol. 53, no 9, p. 1151-1174
- ARSENAULT, André et Shimon DOLAN (1983) *Le stress au travail et ses effets sur l'organisation et l'individu*, Notes et rapports scientifiques et techniques, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, 357 p.
- ASHKENAS, Ron et al. (1995) « A New World Order: Rising to the Challenge of New Success Factors », dans ASHKENAS, R., ULRICH, D., TODD, J. et S. KERR (dir.), *The Boundaryless Organization, Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco: CA, Jossey-Bass Publishers, p. 1-30
- ASBERG, Marie, NYGREN Ake et Gunnar RYLANDER (2001) « Le stress professionnel et ses conséquences », *Stress et Surmenage : un problème grandissant chez les travailleurs non manuels*, Actes du Séminaire de la Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie, Stockholm, tenu du 23 au 25 avril 2001, p. 12-29, disponible à l'adresse électronique suivante : [http://www.imfmetal.org/main/files/stress\\_french.pdf](http://www.imfmetal.org/main/files/stress_french.pdf)



- AUBERT, Nicole et Vincent de GAULEJAC (1991) *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil
- AUBERT, Nicole et Max PAGÈS (1989) *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck
- BABER, Walter F. (1983), *Organizing the future: matrix models for the postindustrial policy*, Alabama, The University of Alabama Press
- BAILYN, Lotte (1993) *Breaking the mold. Women, men, and time in the new corporate world*, New York, The Free Press
- BALDWIN, John R. et Desmond BECKSTEAD (2003) « Les travailleurs du savoir dans l'économie canadienne, 1971 à 2001 », Étude réalisée par *Statistique Canada*, Édition du 30 octobre – cat. no 11-624-MIF2003004, disponible à l'adresse électronique suivante :  
<http://www.statcan.ca/francais/research/11-624-MIF/11-624-MIF2003004.pdf>
- BERNIER, Diane (1993) *La crise du burnout*, Montréal, Stanké
- BEZILLE, Hélène (1985) « Les interviewés parlent », dans BLANCHET Alain (dir.), *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod, p. 117-146
- BLAIS, Marc et al. (1995) « Mens sana ad corpus sanum : un modèle de motivation-stress-santé appliqué au couple et au travail », *Santé mentale au Québec*, vol. 20, no 2, p. 139-162
- BLANCHARD, Marjorie et Mark J. TAGER (1985) *Working Well. Managing for Health and High Performance*, New York, Simon and Schuster
- BLANCHER, Alain et Anne GOTMAN (1992) *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan
- BLEAU, Julie (1997) « Impacts psychologiques des changements sur les gestionnaires de 1er niveau », Dossier : Le confort psychologique au travail, *Objectif prévention*, vol. 20, no 5, p. 19-20, disponible à l'adresse électronique suivante :  
<http://www.asstsas.qc.ca/documentation/op/205019.htm>
- BOISARD P., D. CARTRON, M. GOLLAC et A. VALEYRE (2003) *Contraintes de temps dans le travail et risques pour la santé en Europe*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 7 p., disponible à l'adresse électronique suivante :  
<http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0307FR.pdf>
- BOISARD, Pierre et Jean-David FERMANIAN (1999) « Les rythmes de travail hors normes », *Économie et Statistiques*, no 321-322, p. 111-132
- BOISARD, Pierre (1996) *L'aménagement du temps de travail*, collection Que sais-je?, Paris, PUF
- BOLES, James S., JOHNSTON Mark W. et Joseph F. HAIR Jr. (1997) « Roles Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences », *Journal of Personal Selling et Sales Management*, vol. 17, no 1, p. 17.28
- BOURBONNAIS, Renée, BRISSON Chantal et Guylaine DION, de l'Université Laval et VÉZINA Michel, de la Direction de la santé publique, Régie régionale de Québec (1995), « Autonomie décisionnelle au travail », dans BELLEROSE Carmen, LAVALLEE Claudette, CHENARD Lucie et Madeleine

- LEVASSEUR (dir.), *Et la santé, ça va en 1992-1993?*, Rapport de l'enquête sociale et de santé 1992-1993, vol. 1, Chapitre 9, Québec: Gouvernement du Québec, Santé Québec, p. 153-164
- BOURBONNAIS, Renée et Michel VÉZINA (1995) « La santé mentale des cols blancs et l'environnement psychosocial du travail », *Santé mentale au Québec*, vol. 20, no 2, p. 163-184
- BOURGAULT, D. et M. MELOCHE (1981) « Prévention : stratégies individuelles et organisationnelles », *Intervention*, Édition de l'Été, Montréal, Hôpital Notre-Dame, p. 58-67
- BOYER, Richard, PREVIL Michel, LEGARE G. et P. VALOIS (1993) « La détresse psychologique dans la population du Québec non institutionnalisée : résultats normatifs de l'enquête Santé Québec », *Revue Canadienne de Psychiatrie*, no 38 (juin), p. 339-343
- BOZZINI, Luciano et Roger TESSIER (1985) « Support social et santé », dans DUFRESNE Jacques, DUMONT Fernand et Yves MARTIN (dir.), *Traité d'anthropologie médicale. L'institution de la santé et de la maladie*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, Presses universitaires de Lyon, p. 905-935
- BRENDER, Anton et Florence PISANI (1999) *Le nouvel âge de l'économie américaine*, Paris, Economica
- BRUN, Jean-Pierre et Ninon DUGAS, avec la collaboration de Marc TISON (2002) « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations* (Université de Laval), Québec, 24 p., disponible à l'adresse électronique suivante :  
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/resource/acrobat/reconnaissance-travail.pdf>
- BUÉ, Jennifer et Catherine ROUGERIE (1999) L'organisation du travail entre contrainte et initiative. *Résultats de l'enquête « Conditions de travail de 1998 »*. *Premières synthèses*, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES), 8 pages, Ministère de l'emploi et de la solidarité, France, disponible à l'adresse électronique suivante :  
<http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/titres/titre869/integral/texte.pdf>
- BULLINGER, Hans-Jörg (2000) « Le monde du travail en mutation : perspectives et défis en matière de santé et sécurité au travail », *Le monde du travail en mutation*, Magazine de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, no 2, p. 8-13, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/2/fr/index\\_4.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/2/fr/index_4.htm)
- CARPENTIER, Sylvain, GINGRAS Sylvie et Germain HEBERT (2001) « L'économie du savoir 1984-1999 », *Ministère de l'Industrie et du Commerce (Direction de l'analyse économique)*, p. 13, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://www.mic.gouv.qc.ca/publications/eco\\_savoir/savoir.pdf](http://www.mic.gouv.qc.ca/publications/eco_savoir/savoir.pdf)
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire (2002) « Être reconnu au travail : nécessité ou privilège ? », Communication prononcée dans le cadre du *Colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Montréal, tenu en novembre 2000, 15 p.

- CEZARD, Michel et Sylvie HAMON-CHOLET (1999) « Travail et charge mentale », *Premières synthèses*, Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques en France (DARES), no 27-1, disponible à l'adresse électronique suivante : <http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/titres/titre839/integral/ps99.07N27.1.pdf>
- CHANLAT, Jean-François (2003) « Les stress des gestionnaires : mythes et réalités à l'aube du 3<sup>ème</sup> millénaire », dans DAVEL, E. et MELO, M.C. de O. (dir.), *Gerência em ação : singularidades edilemas do trabalho gerencial*, Rio de Janeiro, Editora da FGV
- CHASSERIO, Stéphanie et Marie-Josée LEGAULT (2005) « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! », accepté pour publication, *Recherches sociographiques*
- CHAVANE, Laurence (2000) « Comment sortir du carcan juridique », *Le Figaro économie*, Édition du 27 Avril
- COHEN, Gary L. (1992) « Les bourreaux de travail », *Perspective*, Statistique Canada, Edition du Printemps, p. 8-15
- COHEN, Sheldon et Thomas Ashby WILLS (1985) « Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis », *Psychological Bulletin*, vol. 98, no 2, p. 310-357
- COHEN, Frances (1984) « Coping », dans MATARAZZO Joseph D. et al. (dir.), *Behavioral Health, A Handbook of Health Enhancement and Disease Prevention*, New York, A Wiley-Interscience Publication, p. 261-269
- COLLINGS, JR. G. H. (1984) « Stress and the workplace », dans MATARAZZO Joseph D. et al. (dir.), *Behavioral Health, A Handbook of Health Enhancement and Disease Prevention*, New York, A Wiley-Interscience Publication, p. 1079-1086
- Commission européenne (2002) « Manuel d'orientation sur le stress lié au travail - « Piment de la vie... ou coup fatal ? - Rapport de synthèse », Luxembourg, 14 p., disponible à l'adresse électronique suivante : [http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_fr.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.pdf)
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (1998) « Les lésions psychiques reliées au stress au travail », *Direction de la statistique et de la gestion de l'information*, Service de la statistique, Compilation spéciale, 25 p.
- CORDES, Cynthia L. et Thomas W. DOUGHERTY (1993) « A Review and Integration of Research on Job Burnout », *The Academy of Management Review*, vol. 18, no 4, p. 621-656
- COULON, Robert et Samuel MERCIER (2002) « Le développement des technologies de l'information, comment préserver la vie privée des salariés ? », dans KALIKA M. (dir.), *e-GRH : révolution ou évolution ?*, Paris, Éditions Liaisons, p. 171-193
- DEJOURS, Christophe (2000) *Travail : usure mentale*, Paris, Éditions Bayard
- DELÉGLISE, Aurélie (2002) « Prévenir l'anxiété au travail », *Québec Science*, Édition d'Octobre, disponible à l'adresse électronique suivante :

- <http://www.cybersciences.com/cyber/3.0/N2984.asp>
- DES ROBERT, Gilles (1989) « Le stress, un problème de 20 milliards de dollars », *Journal Les Affaires*, Édition du 27 Mai, p. 24
- Direction de la santé publique (2001) « Rapport annuel 2001 sur la santé de la population », *Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre*, p. 39-77, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://www.santepub-mtl.qc.ca/Publication/rapportannuel/2001/chapitre2\\_2001.pdf](http://www.santepub-mtl.qc.ca/Publication/rapportannuel/2001/chapitre2_2001.pdf)
- DUPUY, H. J. (1980) *The Research Edition of the General Psychological Well-being Schedule*, Hyattsville, National Center for Health Statistics
- DUXBURY, Linda et Chris HIGGINS (2001a) « Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : Rapport 1 », *Santé Canada*, 88 p., disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/publicat/work-travail/pdf/rprt\\_1\\_f.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/publicat/work-travail/pdf/rprt_1_f.pdf)
- DUXBURY, Linda et Chris HIGGINS (2001b) « Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question : Rapport 2 », *Santé Canada*, 144 p.
- DUXBURY, Linda, HIGGINS Chris et Karen L. JOHNSON (1999) « An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada », *Health Canada*, 109 p., disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://www.hc-sc.gc.ca/dca-dea/publications/pdf/duxbury\\_e.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/dca-dea/publications/pdf/duxbury_e.pdf)
- DUXBURY, Linda et al. (1993) « Conflit travail-famille – une enquête auprès de 20 000 travailleurs canadiens révèle qu'il s'agit d'un conflit travail - parentage », *Transition*, Édition de Juin, p. 11-14
- ESTRYN-BEHAR, Madeleine (1997) *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital (Reconnaissance, analyse et prévention)*, Paris, Estem
- EVETTS, Julia (1998) « Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering », *Women in Management Review*, vol. 13, no 8, p. 283-290
- EVETTS, Julia (1997) « Women and careers in engineering: Management changes in the work organization », *Women in Management Review*, vol. 12, no 6, p. 228-233
- Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie (2001) « Stress et Surmenage : un problème grandissant chez les travailleurs non manuels », *Actes du Séminaire de la fédération*, Stockholm, tenu du 23 au 25 avril 2001, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://www.imfmetal.org/main/files/stress\\_french.pdf](http://www.imfmetal.org/main/files/stress_french.pdf)
- FORTIN, Claude. J. et R. Claude BOUCHER (1998) *La problématique du stress ressenti au travail*, Québec, Les presses inter universitaires
- FRAME, Davidson J. (1995) *Le nouveau management de projet*, Paris, Afnor
- FRASER, Thomas Morris (1983) *Stress et satisfaction au travail*, Genève, Bureau international du travail, Série sécurité, hygiène et médecine du travail, no 50, 61 p.

- FRENCH, John R. D. et Robert D. CAPLAN (1973) « Organizational Stress and Individual Strain », dans MARROW A. J. (dir.), *The Failure of Success*, New-York, AMACOM
- FREUDENBERGER, Herbert J. (1987) *L'épuisement professionnel : « la brûlure interne »*, Québec, Gaëtan morin éditeur
- GADREY, Jean (2000) *Nouvelle économie, nouveau mythe?*, Paris, Flammarion
- GALINSKY, Ellen (1986) « Family life and corporate policies », dans YOGMAN Michael W. et T. Berry BRAZELTON (dir.), *In support of families*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, p. 109-145
- GAMACHE, Micheline (1999) « Au cœur des organisations : la dimension humaine », Entrevue avec Jean-François Chanlat, *Échange*, vol. 13, no 1, p. 6-9
- GIAUQUE, David (2003) « Le client, nouvelle figure disciplinaire de l'administration publique », Dossier : Relation de service et secteur public, *Pyramides* (Revue du Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Administration Publique de l'Université Libre de Bruxelles), no. 7, p. 89-104
- GINGRAS, André (1995) « Après une opération de rationalisation des effectifs, que dire de ceux qui restent ? », *Source-Énap*, vol. 11, no 1, p. 1-4
- GOFFMAN, Erving (1961) *Encounters : Two Studies in the Sociology of Interaction*, Indianapolis, Bobbs-Merril
- GRUGULIS, Irena, Tony DUNDON et Adrian WILKINSON (2000) « Cultural control and the culture manager: Employment practices in a consultancy », *Work, Employment and Society*, vol. 14, no 1, p. 97-116
- GUÉRIN, Gilles, ST-ONGE Sylvie, HAINES Victor, TROTTIER Renée et Manon SIMARD (1996) *Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les Organisations du Québec*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, p. 42
- GUÉRIN, Gilles et Thierry WILS (1992) *Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Québec, Les presses de l'Université de Montréal
- HARLEY, Bill (1999) « The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces », *Work, Employment and Society*, vol. 13, no 1, p. 41-66
- HOLT, Robert R. (1982) « Occupational Stress », dans GOLDBERGER Leo et Shlomo BREZNITZ (dir.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*, New York, Free Press, p. 419-444
- HOCHSCHILD, Arlie (1997) *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Metropolitan Books
- HOUSE, James S. (1974) « Occupational stress and coronary heart disease: A review and theoretical integration », *Journal of Health & Social Behavior*, vol. 15, p. 12-27
- ILFELD, F.W. (1976) « Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population », *Psychological Reports*, vol. 39, p. 1215-1228
- ILFELD, F.W. (1978) Psychological status of community residents along major demographic dimensions », *Archives of General Psychiatry*, vol. 35, p. 716-724

- Institut de la statistique du Québec (2001) *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, Collection la santé et le bien-être, 2<sup>e</sup> édition, 642 p.
- JOHNSON, Karen L., Donna S. LERO et Jennifer A. ROONEY (2001) *Recueil travail-vie personnelle 2001, 150 Statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*, Développement des ressources humaines Canada et Center for Families, Work and Well-Being
- KARASEK, Robert et Töres THEORELL (1990) *Healthy work Stress, Productivity, and Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books, Inc. Publishers
- KEMENY, Anna (2002) « Déterminés à réussir – un portrait des bourreaux de travail au Canada », étude réalisée par *Statistique Canada*, Édition du Printemps – cat. no 11-008 et dans *Tendances sociales et canadiennes*, p. 2-8
- KINNUNEN, Ulla et Saija MAUNO (1998) « Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland », *Human Relations*, vol. 51, no 2, p. 157-177
- KOMPIER, Michiel (2001) « Stress et épuisement – d'un problème mondial à une solution mondiale », dans *Stress et Surmenage : un problème grandissant chez les travailleurs non manuels*, Actes du Séminaire de la Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie, Stockholm, tenu du 23 au 25 avril 2001, p. 39-50, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://www.imfmetal.org/main/files/stress\\_french.pdf](http://www.imfmetal.org/main/files/stress_french.pdf)
- KOMPIER, Michel et Lennart LEVI (1995) *Stress at work : Causes, effects and prevention*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- KOPELMAN, R. E., GREENHAUS, J. H. et T. F. CONNOLLY (1983) « A model of work, family and interrole conflict: A construct validation study », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, p. 198-215
- KUNDA, Gideon (1992) *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press
- LAPOINTE, Paul-André (2004) "Paradoxes et évolution récente du travail dans la « société post-industrielle »", dans *Le travail tentaculaire : existe-t-il une vie hors du travail?*, Actes du 59<sup>e</sup> congrès des relations industrielles de l'Université Laval, organisé par le Département des relations industrielles, tenu les 6 et 7 mai 2004 à Québec (conférence d'ouverture)
- LARGUILLET, Jean-Pierre (2000) « Nouvelle économie : le leurre des 35 heures », *Le Figaro économie*, Édition du 27 Avril
- LAVOIE, Linda (1991) « Le Burn out : Une lésion professionnelle », *Le Bulletin*, Périodique de la Société d'avocats Grondin Poudrier et Bernier, Édition d'Octobre, disponible à l'adresse électronique suivante :  
<http://www.portailrhri.com/templates/document/Externe.asp?ID=http://www.grondinpoudrier.com/publications/bulletins/lloct91.htm>
- LAZARUS, Richard S. et Susan FOLKMAN (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer Publishing Company
- LEGAULT, Marie-Josée (2003) « Longues heures de travail dans les organisations de la nouvelle économie », *Le « sans-papier »*, Revue électronique de la

- communauté universitaire de la Télé-université, Édition de Janvier, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://benhur.telug.quebec.ca/~journal/2003\\_01/nouvelle1.html](http://benhur.telug.quebec.ca/~journal/2003_01/nouvelle1.html)
- LEGAULT, Marie-Josée, avec la collaboration de Stéphanie CHASSERIO (2004) *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*, rapport des premiers résultats, remis au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), p. 129
- LEGAULT, Marie-Josée (1997) « La différence entre les notions de santé et de sécurité au travail », dans LEGAULT Marie-Josée (dir.), *Problèmes de santé au travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec et Télé-université, 2e édition, p. 3-36
- LEMIEUX, Raymond (2003) « Comment le travail rend fou », *Québec Science*, Édition de Mars, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://www.cybersciences.com/cyber/4.0/2003/03/burn\\_out.asp](http://www.cybersciences.com/cyber/4.0/2003/03/burn_out.asp)
- LOCKE, A. Edwin et Susan M. TAYLOR (1990) « Stress, Coping and the Meaning of Work », dans NORD Walter R. et Arthur P. BRIEF (dir.), *Meanings of Occupational Work*, Lexington, Lexington Book, p. 135-170
- LOCKE, D. Karen (2001) *Grounded theory in management research*, London, Sage Publications
- MARSAN, Jean-Sébastien (1998) « Le syndrome du survivant dans les organisations : Le travail, c'est la [sur]vie », *Recto Verso*, no 270, p. 22-33
- MASLACH, Christina et Julie GOLDBERG (1998) « Prevention of burnout: New perspectives », *Applied and preventive psychology*, no 7, p. 63-74
- MINTZBERG, Henri (1981) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation
- MINTZBERG, Henri (1990) *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation
- MORLEY, Chantal (2002) *Gestion d'un projet système d'information*, Paris, Dunod
- MULLER, Jean-Louis et Michel JOLY (2002) *De la gestion de projet au management par projet*, Saint-Denis La Plaine, Afnor, 213 p.
- Organisation Internationale du Travail (2003) « Conclusions pour les conséquences sur l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce », *Actes de la Réunion tripartite*, Genève, tenue du 7 au 11 avril 2003, 6 p., disponible à l'adresse électronique suivante :  
<http://www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/techmeet/tmmac03/tmmac-conc-9.pdf>
- OSIPOW, S.H. et A. SPOKANE (1992) « Occupational Stress Inventory (research version) », USA, Psychological Assessment Resources
- OUELLET, Marc (2002) « La reconnaissance au travail, un besoin fondamental », *Intervention*, Édition d'Octobre, p. 4
- PAOLI, Pascal (2000) Enquête européenne sur les conditions de travail, « Pas d'amélioration en vue... », *Santé et Travail*, no 33, p. 16-18
- PARADIS, Marcos (2001) « Travailler huit, dix, douze ou quatorze heures par jour... du pareil au même ? », *Effectif*, vol. 4, no 5, p. 39-43

- PAYEUR, Sophie (2003) « Quand le travail rend malade », *Découvrir*, vol. 24, no 1, p. 47-53
- PÉPIN, Richard (1999) *Stress, bien-être et productivité au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental Inc.
- PERILLEUX, Thomas (2001) *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer
- PERLOW, A. Leslie (1998) « Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 328-357
- PERLOW, A. Leslie (1999) « The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 57-81
- PINES, Ayala M., ARONSON Elliot et Ditsa KAFRY (1982) « *Burnout* » se vider dans la vie et dans le travail, Québec, Le jour Éditeur
- POLANYI, Michel et al. (1996) « Creating healthier work environments : a critical review of the health impacts of workplace organizational change interventions », Toronto, *Institute for work & health*, Édition de Mars, 75 p.
- PREVILLE, Michel, BOYER Richard, POTVIN L. et al. (1992) *La détresse psychologique : détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête Santé Québec*, Québec, Rapport de recherche soumis à Santé Québec
- QUINN, Robert P., SEASHORE Stanley E. et Tomas W. MANGIONE (1971) *Survey of working conditions*, U. S. Government printing office
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (1995) *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod
- RIZZO, J. R., HOUSE R. J. et S. LIRTZMAN (1970) « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 150-163
- ROBINSON, J. Gregg et Judith S. MCLLWEE (1991) « Men, women and the culture of engineering », *Sociological Quarterly*, vol. 32, no 3, p. 403-421
- RONDEAU, Alain (1999) « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 12-19
- ROUSSEL, Carmen (2000) « S'éduquer à la Santé : le Défi des gestionnaires », *Réussir*, Bulletin de l'Association des cadres scolaires du Québec, vol. 7, no 1, p. 1-12
- SAINT-GEORGE, Claude (1997) « Problèmes de santé mentale et travail : l'un ne doit pas exclure l'autre », *Revue Nouvelles CSN de la Confédération des syndicats nationaux*, no 422, Édition du 21 Mars, disponible à l'adresse électronique suivante :  
<http://www.csn.qc.ca/Pageshtml7/SteMent422.html>
- SAUTER, Steven et Linda ROSENSTOCK (2000) « Un point de vue américain », *Le monde du travail en mutation*, Magazine de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, no 2, p. 19-21, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/2/fr/index\\_6.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/2/fr/index_6.htm)



- SAUVÉ, Roger (2002) « Connections – Tracking the links between jobs and family », dans SAUVÉ Roger (dir.), Report : Job, family and stress among husbands, wives and lone-parents 15-64 from 1990 to 2000, *Contemporary Family Trends*, The Vanier Institute of the Family, 73 p.
- SCOTT, R. Graig (2001) « Establishing and maintaining customer loyalty and employee identification in the new economy », *Management Communication Quarterly*, vol. 14, no 4, p. 629-636
- SENNETT, Richard (2000) *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel
- SHAIN, Martin (1999) « Stress and Satisfaction », *Occupational Health and Safety Canada*, vol. 15, no 3, p. 38-47
- SHIELDS, Margot (2000) « Les longues heures de travail et la santé », *Statistique Canada* – cat. no 75-001-XPF et dans *Perspective*, Édition du Printemps, p. 52-62
- SIEGRIST, Johannes (1996) « Adverse health effects of high-effort /low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, p. 27-41
- SILVERMAN, David (1997) *Qualitative research. Theory, method, and practice*, London, Sage Publications
- SIMPSON, Ruth (1998) « Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers », *British Journal of Management*, vol. 9, Special Issues 1, p. 37-50
- SINGH, Val et Susan VINNICOMBE (2000) « What does commitment really means? Views of UK and Swedish engineering managers », *Personnel Review*, vol. 29, no 2, p. 228-258
- SOARES, Angelo (2003) « La santé mentale au travail : s'attaquer aux sources du problème », *Effectif*, vol. 6, no 4, p. 25-31
- Société canadienne de pédiatrie (2002) « Surmenés, sous-payés et peu appréciés », *Gazette SCP*, Revue électronique de la Société canadienne de pédiatrie, Édition de Mars-Avril, disponible à l'adresse électronique suivante : <http://www.cps.ca/francais/publications/gazette/2002/MarsAvril/MedecinsDepression.htm>
- Rapport complet du sondage 1999-2000 sur la planification des effectifs pédiatriques disponible sur l'adresse électronique suivante : <http://www.cps.ca/francais/proadv/rapports/PRPRapport.pdf>
- SPÉRANDIO, Jean-Claude (1988) *L'ergonomie du travail mental*, Paris, Masson
- Statistique Canada (1999) « Enquête sociale générale : emploi du temps » *Le Quotidien*, Édition du 9 Novembre, disponible à l'adresse électronique suivante : <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/991109/q991109a.htm>
- Statistique Canada (2001) « Stress et bien-être », cat. no 82-003 et dans *Rapport sur la santé*, vol. 12, no 3, p. 23-36
- TEUCHMAN, Katja, TOTTERDELL Peter et Sharon K. PARKER (1999) « Rushed, Unhappy and Drained: An Experience Sampling Study of Relations Between Time Pressure, Perceived Control, Mood and Emotional Exhaustion in a Group of Accountants », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4,

- no 1, p. 37-54
- THEORELL, Töres (2000) « Working Conditions and Health », dans BERKMAN F. Lisa et Ichiro KAWACHI (dir.), *Social Epidemiology*, New York, Oxford University Press, p. 95-113
- TOUSIGNANT, Michel (1988) « Soutien social et santé mentale ; une revue de littérature », *Sciences Sociales et Santé*, vol. 6, no 1, p. 77-106
- UGHETTO, Pascal (2003) « La place du travail : la subjectivité au coeur du rapport au travail », Document préparatoire à l'audition par le *Conseil économique et social, section du travail*, dans le cadre de la saisine gouvernementale sur « La place du travail », Paris, 30 avril 2003
- VALEYRE, Antoine (2002) « Les formes d'intensification du travail industriel et leurs déterminants », Communication prononcée dans le cadre du *Colloque Organisation, intensité du travail, qualité du travail*, Paris, tenu le 21 et le 22 novembre 2002, 14 p.
- VAUX, Alan (1988) *Social Support. Theory, Research, and Intervention*, New York, Praeger
- VÉZINA, Michel (2000) « Les problèmes de santé reliés à l'organisation du travail : des axes de réflexion », Communication prononcée dans le cadre du *Congrès de l'Association des Médecins Spécialistes en Santé Communautaire du Québec* (MSSC), Québec, tenu le 7 novembre 2000, 31 p., disponible à l'adresse électronique suivante :  
[www.amsscq.org/docs/resumes/resume\\_org\\_du\\_travail\\_et\\_sante.pdf](http://www.amsscq.org/docs/resumes/resume_org_du_travail_et_sante.pdf)
- VÉZINA, Michel, COUSINEAU Michelle, MERGLER Donna, VINET Alain et Marie-Claire LAURENDEAU (1992) *Pour donner un sens au travail : Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur
- VÉZINA, Michel et Suzanne GINGRAS (1996) « Travail et santé mentale : les groupes à risque », *Canadian Journal of Public Health*, vol. 87, no 2, p. 135-140
- VÉZINA, Michel et Louise ST-ARNAUD (1996) « La caverne de Platon ou les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 3, no 5, p. 25-32
- VINET, Alain, BOURBONNAIS Renée et Chantal BRISSON (2003) « Travail et santé mentale. Une relation qui se détériore », dans AUDET, Michel (dir.), *Santé mentale et travail. L'urgence de penser autrement l'organisation*, Actes du 58<sup>e</sup> congrès du département des relations industrielles de l'université Laval, tenu à Québec en 2003, Québec, PUL, p. 5-37
- VISCO, Ignazio (2000) « La nouvelle économie : mythe ou réalité ? », *L'Observateur OCDE*, Édition de Décembre, disponible à l'adresse électronique suivante :  
[http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/187/La\\_nouvelle\\_%E9conomie\\_%E9mythe\\_ou\\_r%C3%A9alit%C3%A9\\_.html](http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/187/La_nouvelle_%E9conomie_%E9mythe_ou_r%C3%A9alit%C3%A9_.html)
- VON HELLENS, Lisa A., Sue H. NIELSEN et Eileen M. TRAUTH (2001) « Breaking and entering the male domain. Women in the IT industry », dans SERVA Mark (dir.), *Proceedings of the 2001 Association for computing machinery – Special Interest group on computer personnel research (ACM-SIGCPR)*

*Conference*, San Diego, p. 116-131

- WEBER, A. et A. JAEKEL-REINHARD (2000) « *Burnout syndrome: a disease of modern societies ?* », *Occupational Medicine*, vol. 50, no 7, p. 512-517
- WALLOT, Hubert-Antoine (1997) « L'épuisement professionnel est-il une maladie ? », dans LEGAULT Marie-Josée (dir.), *Problèmes de santé au travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec et Télé-université, 2<sup>e</sup> édition, p. 73-92
- WILSON, Glenn F. et Robert D. O'DONNELL (1988) « Measurement of operator workload with the neuropsychological workload test battery », dans HANCOCK Peter A. et Najmedin MESHKATI (dir.), *Human Mental Workload*, Amsterdam, Elsevier Science Publishers B.V., p. 63-100
- ZANNAD, Hédia (1998) « La gestion par projet à l'épreuve des faits », *L'expansion Management Review*, no 91, p. 84-91

Lois Citées :

*Les lois sur les accidents de travail et les maladies professionnelles*, Lois et règlements du Québec, Chapitre A-3.001, article 2

Dictionnaire :

ROBERT, Paul. *Le Petit Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert, 1996, 2551 p.

## WEBOGRAPHIE

- Association canadienne pour la santé mentale. (date ND). « Définition de la santé mentale ». Association canadienne pour la santé mentale. (page consultée en novembre 2003). [En ligne] :  
<http://www.acsm-ca.qc.ca/definition-sm/>
- Audet. Francine. (2003). « Six sources de stress au travail ». Association canadienne des Massothérapeutes (page consultée en novembre 2003). En ligne] :  
<http://www.asscdm.com/www/articles/200310sourcesdestressf.htm>
- Beauregard. Line. (date ND). SISRAI. Service international scientifique de réadaptation sur l'autoroute de l'information. « Le soutien social ». Faculté de médecine de Rennes. (page consultée en novembre 2003). [En ligne] :  
[http://noemed.univ-rennes1.fr/sisrai/art/soutien\\_social2.html](http://noemed.univ-rennes1.fr/sisrai/art/soutien_social2.html)
- CNAM. Conservatoire Nationale des Arts et Métiers (France). Chaire de développement des systèmes d'organisations. (date ND). « L'entreprise face à l'innovation ». (CNAM.). (page consultée en juin 2003). [En ligne] :  
<http://www.cnam.fr/depts/te/ote/AB016.htm>
- Développement de ressources humaines Canada (a). (date ND). « Réduction de l'effectif - Compression du personnel ». (DRHC). (page consultée en juillet 2003). [En ligne] :  
[http://www.hrdc-drhc.gc.ca/ae-ei/yrs/4.6\\_f.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/ae-ei/yrs/4.6_f.shtml)
- Développement de ressources humaines Canada (b). (date ND). « Travail, famille et collectivité : questions clés et orientations pour la recherche à venir ». (DRHC). (page consultée en décembre 2003). [En ligne] :  
<http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/CCSD-CCDS/c42-fr.html>
- Développement des ressources humaines Canada (1999). « Milieux de travail novateurs ». Étude bilan. Rapport final. (DRHC). (page consultée en septembre 2004). [En ligne] :  
<http://www11.sdc.gc.ca/fr/sm/ps/edd/rapports/1999-000348/iwf.pdf>
- Dillenbourg. P. (1995). Cours sur « l'étude de l'interaction entre une personne et un système informatique ». TECFA (Technologies en Formation et Apprentissage). Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation de l'Université de Genève (page consultée en octobre 2003). [En ligne] :  
<http://tecfa.unige.ch/tecfa/teaching/staf12/polycop/part39.htm>
- Dominique. Christian et David Poncé. (2003). « Le défi eBusiness : l'industrie financière dans la nouvelle économie ». Luxembourg Investment Funds Association. (page consultée en décembre 2003). [En ligne] :  
[http://www.alfi.lu/html/publications\\_and\\_articles/articles/ebusiness.pdf](http://www.alfi.lu/html/publications_and_articles/articles/ebusiness.pdf)
- ENS. École Normal Supérieure. (date ND). Équipe *Réseaux, Savoirs & Territoires*. (ENS). (page consultée en novembre 2003). [En ligne] :  
[http://barthes.ens.fr/scpo/Presentations00-01/Shibasaki\\_e-economie/NouvelleEconomie.htm](http://barthes.ens.fr/scpo/Presentations00-01/Shibasaki_e-economie/NouvelleEconomie.htm)

- Gouvernement du Canada. (2002). « Concepts économiques : Mondialisation ». (Gouvernement du Canada). (page consultée en juillet 2003). [En ligne] : <http://www.canadianeconomy.gc.ca/francais/economy/globalization.html>
- ICRCP. Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie. (date ND). « Sondage canadien en milieu de travail de 1992 ». (ICRCP). (page consultée en mai 2003). [En ligne] : [http://www.cflri.ca/icrcp/ap/sondages/sondage\\_92.html](http://www.cflri.ca/icrcp/ap/sondages/sondage_92.html)
- Martel. Josée (a). (date ND). « Facteurs de risque organisationnels ». CGSST. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université de Laval. (page consultée en février 2004). [En ligne] : <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/sante/fra/organisationnels.asp>
- Martel. Josée (b). (date ND). « Épuisement professionnel ». CGSST. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université de Laval. (page consultée en février 2004). [En ligne] : [http://cgsst.fsa.ulaval.ca/sante/fra/pour\\_la\\_personne.asp](http://cgsst.fsa.ulaval.ca/sante/fra/pour_la_personne.asp)
- Martel. Josée (c). (date ND). « Conséquences des problèmes de santé mentale au travail pour l'organisation ». CGSST. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université de Laval. (page consultée en février 2004). [En ligne] : [http://cgsst.fsa.ulaval.ca/sante/fra/pour\\_lorganisation.asp](http://cgsst.fsa.ulaval.ca/sante/fra/pour_lorganisation.asp)
- Santé Canada. Enquête nationale sur la santé de la population de 1994. Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie. (date ND). « Famille et travail ». (Santé Canada). (page consultée en juillet 2003). [En ligne] : [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/sai/travail/pdf/workplaceJug\\_fr.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/sai/travail/pdf/workplaceJug_fr.pdf)
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2000). « Charge de travail et santé organisationnelle ». Recherche de DRHC sur le stress et la satisfaction au travail à partir du sondage des employés de la fonction publique. (page consultée en novembre 2003). [En ligne] : [http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrc-crh/community\\_conf/woh\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrc-crh/community_conf/woh_f.asp)
- Wikipédia. L'encyclopédie Libre. (date ND). « Gestion de projet ». (Wikipédia). (page consultée en novembre 2004). [En ligne] : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_projet](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet)
- Wikipédia. L'encyclopédie Libre. (date ND). « Méthode agile ». (Wikipédia). (page consultée en novembre 2004). [En ligne] : [http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode\\_agile](http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_agile)